

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Hanna Lember

**USALDUS VIRTUAALSETES MEESKONDADES JA
SELLE MÕJU SOORITUSELE SWEDBANK AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. USALDUSE OLULISUS VIRTUAALSETE MEESKONDADE SOORITUSE KONTEKSTIS	8
1.1. Virtuaalsete meeskondade ja usalduse teoreetiline käsitus	8
1.2. Virtuaalse meeskonna sooritus ja usalduse roll selle kujunemisel	23
2. USALDUS JA SELLE MÕJU SOORITUSELE SWEDBANK AS VIRTUAALSETES MEESKONDADES	33
2.1. Uuringu valim ja metoodika	33
2.2. Uuringu tulemused	38
KOKKUVÕTE	55
VIIDATUD ALLIKAD	58
LISAD	66
Lisa 1. Intervjuukava Läti ja Leedu virtuaalsete meeskondade liikmetele	66
Lisa 2. Intervjuukava Eesti virtuaalsete meeskondade liikmetele	68
SUMMARY	71

SISSEJUHATUS

Digitaalsed lahendused on muutunud järjest olulisemaks osaks ettevõtete igapäevatöös. Nii on ka panganduses, kus teadmistel põhinev keskkond, tehnoloogia areng ning võrgustumine soodustab digitaalsete lahenduste pakkumist ning arendamist. Lisaks on klientide ootus teenustele ning nende kättesaadavusele muutunud – oodatakse kompleksseid lahendusi ja teenuseid, mis peaksid olema kiiresti kättesaadavad, kui ka kvaliteetsed. Selle kõige aluseks on ettevõttes töötavad inimesed ning neist moodustatud meeskonnad, mis on samuti eelmainitud aspektide poolt mõjutatud. Antud magistritöö keskendub just viimasele, et uurida virtuaalsetes meeskondades usalduse kujunemisega seotud ja sooritusega seonduvaid protsesse ning meeskondade hinnangut neile.

Organisatsioonide eesmärkide saavutamiseks rakendatakse sageli meeskondi, mis koosnevad oma ala ekspertidest ja mis on koos tegutsedes võimekamad, kui üksikud inimesed individuaalselt. Uued tehnoloogilised arengud kommunikatsioonivahendites on võimaldanud organisatsioonidel, eriti rahvusvahelistel, muuta oma töökorraldust töötajate jaoks paindlikumaks ja mugavamaks. (Salas *et al.* 2008: 541) Seetõttu on organisatsioonides üha enam levinud traditsiooniliste meeskondade kõrval kaasaegsemad töövormid, millest üheks populaarsemaks on virtuaalne meeskond (Pinjani, Palvia 2013: 144; Gilson *et al.* 2015: 1314).

Selline meeskonna töövorm võib olla sobiv alternatiiv traditsioonilise meeskonna kõrval lisaks töötajatele ka organisatsioonile endale. Eeliseks on töötajate värbamine ja valik lähtuvalt nende kvalifikatsioonist, olenemata kus nad füüsiliselt asuvad ning kulude kokkuhoid lennupiletitelt, majutustelt ja päevarahadelt, mis seoses ühest riigist teise reisimisega tekivad. Seetõttu saavad ettevõtted valida endale kõige sobivama haridusega ja oskustega töötajad, kelle abil oma ärieesmärke täita ja tulu teenida.

Antud magistritöö keskendub empiirilises osas finantssektorile, täpsemalt pangandusele ja seetõttu on oluline mõista ka sektori eripärasid ning karakteristikuid rahvusvahelisel

tasandil. Põhja-Euroopa pangandussektor on oma loomult pigem konservatiivne, kuna tegu on finantsteenuseid pakkuvate ettevõtetega, mis käitlevad delikaatseid isikuandmeid ja suuri rahalisi summasid ning on mõjutatud paljudest regulatsioonidest ja normatiividest (Kage 2012: 98). Accenture Strategy poolt läbiviidud 2016. aasta uuringu põhjal iseloomustab põhjamaade pankasid kõrge tulusus. Kuna risk tulususe määra kaotusesse on suur siis sellest lähtuvalt suhtuvad pangad muudatustesse ja digitaliseerimisse pigem konservatiivselt. Samas on konkurents tihenemas, mida tõestab mitmete uute finantsettevõtete turule tulek, kes oma innovaatiliste toodetega sihivad spetsiifilisi turusegmente. Uuringu tulemustest selgus, et 78% põhjamaade pankadest tunnetavad teiste turule tulijate poolt ohtu ning konkurentsi turul, 88% pankadest on aru saanud, et neil tuleb muuta oma ärimudelit, et olla ka edaspidi konkurentsis ning 40%-l pankadest on olemas kindel strateegia ja tegevusplaan, kuidas seda teha. (Digital... 2016: 7-11)

Organisatsiooni efektiivse toimimise vaatenurgast on küll oluline reageerida väliskeskkonnast tulenevatele muutustele ning leida uusi võimalusi äriks, kuid inimeste seisukohast on kriitiliselt tähtis, et ettevõtte töötajatel oleksid olemas tööülesannete täitmiseks sobilikud tingimused ja keskkond, kus ja kellega nad koos töötavad. Seetõttu on oluline tähelepanu pöörata meeskondade liikmete omavahelistele suhetele ja koostöömisele, mistõttu on usalduse ja soorituse seoste mõistmine ettevõtte seisukohalt järjest olulisem. (Dulebohn, Hoch 2017: 569).

Varasemate läbiviidud uuringute kohaselt on virtuaalsete meeskondade edu aluseks usaldus meeskonnaliikmete vahel, mis on aga raske tekkima (Greenberg *et al.* 2007: 327; Erdem, Ozen 2003: 133). Seda seetõttu, et meeskonna liikmed on füüsiliselt eraldatud, neil puudub ühine ajalugu ning ei kohtuta silmast-silma. Lisaks peavad nad olema iseseisvad ja organiseeritud ning usaldama nii-öelda tundmatutelt saadud informatsiooni ülesannete täitmiseks. Juhul, kui usaldus meeskonnaliikmete vahel puudub, võib omavaheline teadmiste ja informatsiooni jagamine olla lünklik ning ei omata täit ülevaadet meeskonna eesmärkidest, mille tõttu ei pruugi meeskonna lõpptulemus omakorda kokku minna tegeliku organisatsiooni poolt püstitatud eesmärgiga. (Alsharo *et al.* 2017: 481) Seega, kui virtuaalses meeskonnas on olemas usaldus, siis on liikmetel olemas vajalik keskkond ja tingimused, et töötada ühtse eesmärgi nimel nii meeskonna kui organisatsiooni tasandil.

Eelpool toodu põhjal võib öelda, et virtuaalne meeskond on tänases keskkonnas organisatsioonidele traditsiooniliste meeskondade kõrval sobilik töövorm võimaldades kaasata talente üle maailma, kuid esitades ka mitmeid väljakutseid, millele organisatsioonid tähelepanu peavad pöörama. Usalduse olulisust virtuaalsetes meeskondades on eelnevalt mitmete autorite poolt uuritud, näiteks Newell, David ja Chand (2007), kuid vähesel määral on uuritud selle mõju töö sooritusele rahvusvahelistes püsivates virtuaalsetes meeskondades ning mis võivad olla need tegurid, mis usalduse tekkimist ja hoidmist nendes meeskondades pikaajaliselt mõjutavad.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada kuidas usaldus mõjutab meeskonna sooritust rahvusvahelistes püsivates virtuaalsetes meeskondades ettevõtte Swedbank AS näitel.

Uurimisülesanneteks on:

- avada virtuaalse meeskonna, usalduse ja soorituse mõisted ning teoreetiline taust;
- uurida usalduse teket mõjutavaid tegureid mõistmaks usalduse kujunemist;
- analüüsida usalduse ja soorituse omavahelisi seoseid;
- avada finantssektori olemust lähtuvalt virtuaalsete meeskondade rakendamise aspektist;
- koostada intervjuuküsimused ja viia läbi uuring Swedbank AS rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades;
- tuua välja Swedbank AS virtuaalsete meeskondade usaldust, selle tekkimist ja hoidmist mõjutavad tegurid ning usalduse mõju meeskonna sooritusele.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses peatükis annab autor ülevaate virtuaalsete meeskondade teoreetilisest taustast, analüüsitakse usalduse olemust, selle tekkimist ja hoidmist virtuaalsetes meeskondades. Lisaks sellele analüüsib autor, kuidas on omavahel seotud usaldus ja virtuaalse meeskonna sooritus ehk kas ja kuidas mõjutab usalduse olemasolu või puudumine meeskonnatöö tulemusi. Tuginetakse erinevatele virtuaalseid meeskondi käsitletavatele teadusartiklitele ja raamatutele. Peamiselt on kasutatav kirjandus võõrkeelne.

Magistritöö teises peatükis, empiirilises osas kirjeldatakse autori poolt läbi viidud uuringu tulemusi Swedbank AS-i virtuaalsetes meeskondades. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi intervjuud töötajatega, kes osalevad püsivalt virtuaalse meeskonna töös Eestis, Lätis ja Leedus, et saada rohkem informatsiooni koostöö protsessidest, liikmete omavahelisest usaldusest ja meeskonnatöö sooritusest. Sellele järgnevalt analüüsitakse kogutud informatsiooni põhjal tulemusi ja tehakse järeldusi Swedbank AS virtuaalsete meeskondade kohta.

Autor tänab juhendajat Anne Reinot ja kõiki töös osalenud intervjueeritavaid, kelle abil sai võimalikuks käesolev magistritöö.

Märksõnad: virtuaalne meeskond, usaldus, sooritus, rahvusvaheline meeskond, pangandus.

1. USALDUSE OLULISUS VIRTUAALSETE MEESKONDADE SOORITUSE KONTEKSTIS

1.1. Virtuaalsete meeskondade ja usalduse teoreetiline käsitlus

Paljud organisatsioonid on mõistnud meeskonnatöö olulisust oma ärieesmärkide saavutamisel. Tänu edusammudele info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas on viimastel aastakümnetel lisaks traditsioonilistele meeskondadele saanud aktuaalseks ja leidnud laia kasutuspinda paljudes organisatsioonides virtuaalsete meeskondade koostöövorm. (Powell *et al.* 2004: 6) Lisaks ettevõtetele on ka seda tüüpi meeskonna struktuur atraktiivne paljudele noorematele töötajatele, kes on üles kasvanud koos pidevalt uueneva info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga ning otsivad üha enam paindlikkust nii tööajas kui asukohas (Pangil, Chan 2014: 95).

Virtuaalse meeskonna mõistet on kirjanduses defineeritud mitmete autorite poolt. Nii nagu traditsiooniline, koosneb ka virtuaalne meeskond inimestest, kes on vastastikku sõltuvad ja tegutsevad koos ühiste eesmärkide saavutamiseks (Ferreira *et al.* 2012: 714, Scott 2013: 302). Virtuaalse meeskonna puhul lisanduvad aga mõned spetsiifilised aspektid. Kõige levinumalt defineeritakse virtuaalset meeskonda kui ühise eesmärgi nimel töötavat inimgruppi, kes on üksteisest geograafiliselt ja/või ajaliselt eraldatud ning kasutavad ülesannete täitmiseks, probleemide lahendamiseks ja omavahel suhtlemiseks peamiselt info- ja telekommunikatsioonivahendeid (Gibson *et al.* 2004: 175; Lipnack, Stamps 2008: 4; Snellman 2014: 1253). See tähendab, et meeskonna funktsionaalsus ja eesmärk on võrreldes traditsioonilise meeskonnaga samad, kuid suhtlusviis toimub erinevalt.

Panganduses üldiselt ehitatakse Kage (2012: 100) järgi virtuaalseid meeskondi kas täiesti uuea või integreeritakse juba olemasolevad töötajad uude virtuaalsesse meeskonda. Eelkõige saab virtuaalsete meeskondade loomist seletada Newman *et. al* (1998: 226)

sooviga kulusid kokku hoida või pakkuda paremat teeninduskvaliteeti, mis saavutatakse läbi paremate spetsialistide koostöötamise ühises meeskonnas. Nende (*Ibid*, 1998: 229) uurimistöö näitas, et nõrk jaotusvõrgustik, klienditeenindus ja teenuse kvaliteet on peamised valdkonnad finantssektoris, kus virtuaalsed meeskonnad või üksused saavad suurimat muutust endaga kaasa tuua. Seda tehes on oluline aga meeskonnaliikmete omavaheline usaldus.

Võrreldavat statistikat virtuaalsete meeskondade kohta Eestis ei leidu, kuna antud teemat on uuritud vähe või andmed on puudulikud. Küll, aga valmis 2018. aasta algul Arenguseire Keskuse poolt tellitud virtuaaltöö leviku ja mõjude analüüs, mis annab aimduse, kui palju virtuaalselt tööd tehakse (Holts 2018: 6) ja selle kohaselt jaguneb virtuaaltöö kolme kategooriasse: kaugtöö, platvormitöö (näiteks Uber, Taxify) ja muud uued tekkivad virtuaalsed ametid (näiteks virtuaalse rahaga kauplemine jms). Kolmest eelnevalt mainitud kategooriast on kaugtöö enim käsitletud ja uuritud. Teised kaks vormi on hiljuti tekkinud ning ühesed mõõtmise tunnused on alles välja kujunemisel ning nende arvu on raske määratleda. Kaugtöö all mõeldakse töötajaid, kes teevad tööd väljaspool organisatsiooni ruume ning kasutavad selleks info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat. Teadaolevalt teevad Eestis kaugtööd ligi 24% lepingulises töösuhtes olevaid inimesi ning mis sarnaneb Euroopa Liidu keskmise tasemega, milleks on 18%. (Holts 2018: 6-10) Sektoripõhiselt on Eestis 2015. aasta andmete põhjal enim levinud kaugtöö muude teenuste (37%), avaliku halduse (27%) ja hariduse (25%) valdkondades. Finantssektoris on antud töövormi kasutanud ligi 17% töötajatest (Chung 2018: 27). Antud statistika puuduseks on see, et seda ei saa võrdsustada virtuaalset meeskonnatööd tegevate inimestega, sest kaugtööd võib teha ka inimene, kes tegelikkuses virtuaalses meeskonnas tööd ei tee. Näiteks on kaugtöötajaks ka inimene, kellel on võimalus teha mõned päevad kuus tööd koduses keskkonnas arvuti taga. (Holts 2018: 6-10)

Lisaks on 2018. aasta alguses töötajasõbraliku paindlikkuse analüüsi kohaselt kasvanud Eestis ettevõtete arv, kes pakuvad töötajatele paindlikkust, millal ja kus oma tööd teha. Selle numbrid näitavad, et perioodil 2009-2013 on paindlikumaid töövorme pakkuvate ettevõtete arv kasvanud 49% pealt 65% peale ning uuring prognoosib antud trendi jätkumist. Sama number ehk 65% on ühtlasi ka Euroopa Liidu keskmine. Eestis on

töötajate seas levinud paindlikkus töökohal 30%, millest 26% töötajatest saab valida ise aega tööle tulekuks ja minekuks ning 4% omavad täielikku vabadust oma tööaja valikul. Enim on levinud tööaja paindlikkus finants- ja kinnisvara sektorites, mida on kasutanud 2015. aastal 22% töötajatest (Chung 2018: 10-26) Statistikaameti poolt läbiviidud 2015. aasta tööelu-uuringu kohaselt on tõusnud töötajate arv, kes sooviksid teha kaugtööd, kuid ei tee seda 35%-le, aastal 2009 oli see arv 18%. Enim eelistaksid võimalusel kaugtööd teha 15-24-aastased, mis on 42% kogu soovijatest. (Kaldmäe 2017: 12) Kokkuvõttes näitavad need arvud, et Eesti on Euroopa keskmisel tasemel virtuaalse töö levikult. Alljärgnevalt tuuakse välja olulised tunnused, mis iseloomustavad virtuaalseid meeskondi, alustades keskendumisest traditsiooniliste ja virtuaalsete meeskondade erisustele ning seejärel analüüsitakse nende positiivseid ja negatiivseid aspekte.

Olulisemaks virtuaalse meeskonna tunnuseks on info- ja kommunikatsioonivahendite peamine kasutamine töö tegemiseks ja omavahel suhtlemiseks. Samas võib virtuaalsuse määr meeskondades varieeruda ehk virtuaalne meeskond ei pea kasutama üksteisega suheldes ainult elektroonilisi vahendeid, vaid võib ka aeg-ajalt omada regulaarseid silmast-silma kohtumisi. Traditsioonilistes meeskondades ei puudu ka elektrooniliste vahendite kasutamine, kuid selle osakaal on võrreldes virtuaalsete meeskondadega kordades väiksem ning eelistatakse suhelda omavahel pigem silmast-silma (Kirkman *et al.* 2004: 178; Berry 2011: 187; Hertel *et al.* 2005: 71,78). Kõige suurem erinevus on selles, et isegi kui virtuaalse meeskonna liikmed sooviksid omavahel füüsiliselt kohtuda, pole see vahemaa tõttu alati võimalik (Bell, Kozlowski 2002: 22) ning ühtlasi lisandub sellega harilikult lisakulu, mis traditsioonilise meeskonna puhul pigem puudub.

Kasutatavateks elektroonilisteks sidevahenditeks võivad olla näiteks e-post, jututoad, videokõned, töötajate virtuaalsed kalendrid, kus on nähtav meeskonnaliikme päevaplaan ja muu sarnane. Lisaks arendavad paljud ettevõtted eelmainitud klassikalistele vahenditele oma tarkvara erinevate programmide, platvormide ja tööriistade näol vastavalt nende vajadustele ja tööviisidele. See võimaldab virtuaalses töökeskkonnas muuta ülesannete jaotust, informatsiooni jagamist, andmete talletamist ja suhtlemist veel efektiivsemaks ja ettevõtte jaoks mugavamaks. (Olariu, Aldea 2014: 381; Hertel *et al.* 2005: 71)

Kirjanduses on välja toodud, et virtuaalsete meeskondade efektiivsust mõjutab see, millised elektroonilised kanalid on töö tegemiseks välja valitud ning millised on meeskonna liikmete oskused ja teadmised nende kasutamisel (Snellman, 2014: 1258; Ferreira *et al.* 2012: 715). Virtual Teams Survey Report 2016 uuringust selgus, et kõige kasulikumaks kommunikatsioonikanaliks hindasid virtuaalsete meeskondade liikmed regulaarseid näost-näku kohtumisi (51%), millele järgnesid video-konverentsid (37%) ja konverentsikõned (34%). Antud raport käsitleb globaalseid meeskondi sektorite üleselt, sh vastajatest oli 17% finantssektorist, mis oli üks kolmest suuremast vastajate rühmast. (Virtual Teams Survey... 2016:16). Erinevad elektroonilised sidevahendid aitavad küll kompenseerida füüsilise kohaloleku puudumist, kuid nende kasutamisel võib esineda ka takistusi.

Virtuaalse meeskonna liikmete omavahelist suhtlemist pärsib vähese silmast-silma kontakti olemasolu ning teineteise kehakeele nägemine, mis võimaldaks õppida rohkem üksteist tundma ning tekitada liikmete vahel sidemeid ja ühtekuuluvustunnet. Suhtlemine e-posti teel või jututoas ei võimalda osapooltel jälgida, millise kõnetooni ja maneeriga informatsiooni edastatakse ning osapooled võivad vastavalt oma kultuurilisele taustale ning olemasolevatele stereotüüpidele tõlgendada sõnumeid erinevalt. Samas võib ka audio ja pilt olenevalt internetiühendusest olla katkendlik ning jutu sisu jääb arusaamatuks või lünklikuks. (Klitmøller, Lauring 2013: 399) Samuti võivad takistuseks olla liiga mahukad failid ja dokumendid, mida e-posti kaudu ei ole võimalik välja saata või ei tööta näiteks ühised võrgukataloogid, kuhu on informatsiooni talletatud. (Rosen *et al.* 2007: 263)

Ühelt poolt on see tingitud sellest, et virtuaalsetes meeskondades suheldakse omavahel kas kindla ülesande ja probleemi lahendamise eesmärgil või mõne projekti raames konkreetselt ning ajaliselt lühidalt. Tänu sellele on suhtlusstiil pigem formaalne ja káske täitev ning puudub nii öelda *small-talk* üksteise tundma õppimiseks ja sõprussuhete ülesehitamiseks. Inimesed teevad tööd küll meeskonnas, kuid oluline on, et iga liige oleks iseseisev ning ei vajaks pidevat kontrolli. (Nunamaker *et al.* 2009: 114; Ahmed *et al.* 2009: 2659)

Virtuaalsete meeskondade geograafilise eraldatuse all mõistetakse seda, et meeskondade liikmed on füüsiliselt eraldatud ja peamine suhtlus toimub elektrooniliselt. (Lipnack,

Stamps 1999: 17). Ajalise eraldatuse all mõeldakse seda, et meeskonnaliikmetel on võimalik koos töötada ja omavahel suhelda olenemata sellest, mis on kellaaeg nende asukohas ning millistel töötundidel ülesandeid täidetakse (Ruppel *et al.* 2013: 4). Oluline on, et tööülesanded ja eesmärgid saaksid täidetud kokkulepitud tähtajaks. Cummings (2011: 25-26) on viinud läbi uuringu globaalsete virtuaalsete meeskondade seas, kes töötavad nii distantsilt kui erinevates ajatsoonides ja sellest selgub, et mida vähem kattub meeskonnaliikmetel ühiseid töötunde, seda raskem on tööd koordineerida, planeerida ühiseid koosolekuid, jagada omavahel ülesandeid ja informatsiooni ning projektid viibivad.

Geograafiline eraldatus mõjutab samuti meeskonna ühtekuuluvustunnet. Tiimis võivad inimesed grupeeruda väiksemateks alamgruppideks, kes omavahel võistleva hakkavad ning tekitavad mõttemaailma „meie“ ja „nemad“, mis omakorda vähendab infovahetust liikmete vahel ja tekitab konflikte (Cramton, Hinds 2005: 236). Sarnast mõtet jagavad ka Zaccaro ja Bader (2003: 379), kes on välja toonud, et tänu olemasolevatele tähtaegadele ja plaanidele, mis on niigi väljakutsuvad igat liiki meeskonnale, on see virtuaalsetes meeskondades suureks stressiallikaks. Seda seetõttu, et tänu geograafilisele eraldatusele ollakse sõltuvad tehnoloogiast ning kiire informatsioonivahetuse vajadus on probleemide tekkimisel kriitiline töö jätkamiseks. Juhul, kui meeskonnaliikmed töötavad erinevatel aegadel, viibib kohene tagasiside, omavaheline kommunikatsioon on selle võrra raskendatud ja vajalik informatsioon liigub aeglasemalt. Autor peab oluliseks tuua välja ka tehnoloogiliste normide mõiste ajutiste meeskondade puhul, mis kirjeldab millist tehnoloogiat informatsiooni jagamiseks meeskonnas kasutatakse.

Lisaks eelnevatele aspektidele on Jarvenpaa ja Leidner (1999: 792) välja toonud virtuaalsete meeskondade puhul ka globaalsuse mõõte. Virtuaalsed meeskonnad ei pruugi alati küll olla globaalsed, aga lihtsam on kujundada rahvusvahelisi ja globaalseid meeskondi virtuaalses vormis. Globaalsete virtuaalsete meeskondade iseloomustamisel lisanduvad juurde kultuurilised erinevused ja võimalik keelebarjäär, millega organisatsioonidel arvestada tuleb. Rosen, Furst ja Blackburn (2007: 263) väidavad, et kultuuriline taust avaldab mõju inimese informatsiooni töötlemisele, suhtlusstiilile, tagasiside andmisele ja vastuvõtmisele. See tähendab, et näiteks suheldakse üksteisega formaalsel või familiaarsel viisil, tööd eelistatakse teha individuaalselt või hoopis arutada

ja tulemusteni jõuda koos meeskonnaga. (Lee-Kelley, Sankey 2008: 54, 60) Teisalt võivad kultuurilised erinevused mitmekesistada meeskonnatööd. Zakaria, Amelinckx ja Wilemon (2004: 17) toovad välja, et eri rahvustest inimesed täiendavad nii meeskonnatööd kui ka ülesannete täitmisi oma kommete, probleemilahendamise meetodite, ideede jms kaudu. Lisaks tähendab paljudel juhtudel töötamine koos eri kultuurist pärit inimestega igapäevast võõrkeele kasutamist ning üksteisest arusaamine sõltub keeleoskuse tasemest. Kayworth'i ja Leidner'i (2000: 187) läbiviidud eksperimendi kohaselt mõjutab oma emakeelest erineva keele kasutamine üksteise mõistmist. Inimesed võivad näiteks mõista ja tõlgendada kasutatavaid termineid erinevalt või ei osata ennast teises keeles piisavalt väljendada ja oluline informatsioonikild võib minna kaduma.

Samuti töö tegemise harjumusele, probleemide lahendamisvõimele ning kuidas toimub erinevate otsuste tegemine. Näiteks võib tuua Klitmølleri ja Lauringi (2013: 403) uurimistöö globaalsete virtuaalsete meeskondade kohta, mis kajastas koostööd India ja Taani meeskonna liikmete vahel ning kus Indiast pärit meeskonna liige saatis alati detailse mitme leheküljelise e-maili, kuigi kogu kirja tuum võis olla väga spetsiifiline ja lihtsasti vastatav. Kuna töötatakse virtuaalselt, siis tundis Indiast pärit liige, et teine ei pruugi mäletada või teada kogu taustinformatsiooni ning pidas vajalikuks alati see üles kirjutada, samas Taanist pärit liikme e-mailid Indiasse olid konkreetsed ja lühikesed, kus kohe avati vastus küsimusele, eeldades, et teine koostöö tõttu juba valdab antud taustinformatsiooni (*Ibid*, 2013: 403). Antud näide annab hästi edasi kuidas erinevad kultuurid informatsiooni töötlevad ning mida info edastamisel virtuaalsetes meeskondades oluliseks peetakse.

Autor nõustub mõlema ülal avatud seisukohaga ning lisab, et hoolimata arvamuste fookusest virtuaalsele meeskonnale võib neid omadusi näha ka traditsiooniliste meeskondade puhul ning neid ei saa otseselt eripärana välja tuua, kuid nende mõistmine on töö kontekstis oluline. Saab järeldada, et kuna kultuuriline taust avaldab mõju nii mitmetele aspektidele on neid kõiki vaja virtuaalse meeskonna kokkupanekul arvestada. Seega on globaalsed virtuaalsed meeskonnad võrreldes samast rahvusest inimestest koosnevate virtuaalsete meeskondadega kompleksemad ning nende juhtimisel tuleb arvestada lisaks informatsiooni ja ülesannete jagamise viisidele ka kultuuriliste erinevuste

ja keelebarjääriga, et inimesed saaksid eesmärkidest üheselt aru. Lähtudes eelnevalt avatud virtuaalse meeskonna eelistest ja puudustest, koondas autor need vastavalt virtuaalset meeskonda kirjeldavatele tunnustele tabelisse 1.

Tabel 1. Virtuaalse meeskonna eelised ja puudused tulenevalt nende olemusest

Tunnus	Eelised	Puudused
Geograafiline eraldatus, globaalsus	Meeskonnas oma ala spetsialistid sõltumata asukohast, mitmekesisus.	Kultuurilised erinevused tööülesannete täitmisel ja keelebarjäärid üksteise mõistmisel.
Ajaline eraldatus	Tööülesandeid võimalik täita igal kellaajal.	Töötundide kattumine vähene või puudub üldse teiste meeskonna liikmetega.
Kommunikatsioon/omavaheline suhtlus	Orienteeritud ülesannete lahendamisele ja projektidele.	Puudub meeskonna ja “tagala” tunnetus. Ollakse üksi.
Tehnoloogiast sõltuv	Võimaldab üksteisega suhelda elektrooniliste kanalite kaudu olenemata asukohast ja ajast.	Ollakse sõltuvad internet olemasolust ning tehnoloogia toimimisest.

Allikas: (Snellman, 2014: 1258; Ferreira *et al.* 2012: 715; Cramton, Hinds 2005: 236; Zaccaro ja Bader 2003: 379), autori koostatud.

Võttes aluseks tabelis 1 välja toodud virtuaalsete meeskondade eelised ja puudused tulenevalt nende tunnustest, on võimalik välja tuua virtuaalsuse eripära võrreldes tavameeskondadega:

- Vastavalt ajalisele eraldatuse puudumisele on traditsioonilises meeskonnas võimalik tööülesandeid täita igal ajal meeskonna tööaja jooksul. Näiteks Tallinnas olev meeskond saab arvestada tööpanusel vaid ühe füüsilise asukoha töötundidega. Samas peab virtuaalne rahvusvaheline meeskond eesmärgile orienteerituse korral arvestama kõikide meeskonna liikmetega. Lihtsam on see vähese ajaerinevuse korral, näiteks Eesti ja Rootsi ajavahe on vaid tund. Samas tellitakse arendustöid infotehnoloogilistele süsteemidele globaalselt ning näiteks Indias olevate arendajatega tuleb ajalise eraldatuse piiranguga tugevalt arvestada.
- Virtuaalsete meeskondade puhul ollakse sõltuvad tehnoloogiast ning selle toimimisest. See eeldab, et kõik meeskonnas osalevad liikmed on varustatud piisava tehnoloogilise varustatuse ja oskustega, et meeskonna kommunikatsioonis kaasa lüüa. Samas on traditsioonilise meeskonnamudeli jaoks vaja ühtset asukohta, kuid seda tingimust täites on vaja vaid ruumi kokkusaamiseks ning

tehnoloogilised piirid enam meeskonnale lisapiire ei sea. Traditsiooniline saab kokku tulla koosoleku ruumi.

- Kultuurilised erinevused ja keel mõjutavad üksteise mõistmist ja koostööd. Seda seetõttu, et samas kultuuriruumis saavad inimesed üksteisest kergemalt aru tänu ühisele ajaloo, keelele, lühendite ja tähiste kasutamisele. Rahvusvahelise meeskonnas, mis enamasti eri lokatsioonide tõttu on virtuaalne, tuleb enamikel liikmetele teha keele osas kompromiss ja rääkides oma emakeelest erinevat keelt. Hoolimata selle heast valdamisest võib see tähendada kompromissi mugavuse ning ladusa eneseväljenduse poolt.
- Võimalus kutsuda kokku oma ala spetsialist olenevalt asukohast. Eriti kui tegemist on spetsiifilise ülesandega. Siin on suur eelis virtuaalsel meeskonnal, kuna mida spetsiifilisemaks läheb ülesanne, seda vähem on konkreetsetes asukohtades spetsialiseerinud inimesi ning sageli puudub vajalik inimene üldse. Globaalne virtuaalne meeskond aitab selle probleemi lahendada, kuna valim kaasamiseks sobivat meeskonnaliiget on võrreldamatult suurem.
- Traditsioonilised meeskonnad tegutsevad ühes asukohas, kus tavaliselt on kasutusel kontoritunnid ehk aeg, mil ollakse kontoris tööd tegemas. Virtuaalse meeskonna puhul tööaeg nii rangelt tavaliselt määratletud pole. See annab suurema enesedistsipliiniga meeskonnaliikmetele eelise, kuna nad saavad oma tööd paremini planeerida ja teha seda efektiivselt. Madalama enesedistsipliiniga meeskonnaliikmete jaoks võib aga liigne vabadus tuua vastupidise efekti ning efektiivsuse languse.

Lisaks nii nagu traditsioonilised meeskonnad võivad ka virtuaalsed meeskonnad olla kas ajutised või püsivad ehk pikemaajalised koostöömehed meeskonnad. Kirjanduses on paljud autorid keskendunud virtuaalsete meeskondade uurimisel pigem ajutistele meeskondadele. Üldjuhul on need kokku kutsutud vajaduspõhiselt mõne probleemi või projekti raames ning liikmed võivad olla osa mitmest erinevast virtuaalsest meeskonnast. (Kossler, Prestridge 1996: 9; Gibson *et al.* 2004: 175, Snellman 2014: 1255) Samas tuleb tõdeda, et teoreetilist materjali ning uurimistöid, mis tooks välja erinevused ajutiste ja püsivate virtuaalsete meeskondade toimimise vahel, on minimaalselt. Autori arvates on kõige paremini püsivate ja ajutiste virtuaalsete meeskondade erisused välja toonud Saunders ja Ahuja (2006: 667), Bell ja Kozlowski (2002: 22-27) ning Kauffmann ja

Carmi (2014: 207). Nende autorite käsitlused on koondatud alljärgnevasse tabelisse 2. Antud töös keskendub autor püsivatele rahvusvahelistele virtuaalsetele meeskondadele ning lähtub nende defineerimisel, et meeskond on kokku kutsutud tähtajatult teatud funktsiooni täitmiseks, mille liikmed asuvad osaliselt või täielikult erinevates riikides suheldes omavahel peamiselt erinevate elektrooniliste kanalite vahendusel.

Tabel 2. Ajutise ja püsiva virtuaalse meeskonna omadused

	Püsivad meeskonnad	Ajutised meeskonnad
Eesmärk	Funktsionaalsed: kokku kutsutud pikaajaliselt teatud funktsiooni täitmiseks, iseloomulikud tsüklilised korduvad tegevused.	Projektipõhised: kokku kutsutud kindlaks ajaks teatud probleemi või ülesande lahendamiseks.
Sooritus	Oluline jõudlus ja efektiivsus, kuid arvestavad sealhulgas ka meeskonna liikmete arvamusi	Oluline jõudlus ja efektiivsus, orienteeritud vaid ülesandele ja ajendatud eesmärkidest.
Meeskonna toetus	Huvitatakse meeskonnaliikmete rahulolust.	Meeskonna liikmete rahulolu teisejärguline.
Meeskonna ühtsus	Eksisteerib grupi identiteet.	Rohkem fokuseeritud enda ja teiste hindamisele, kus teiste suhtes asutakse.
Normid	Sotsiaalsed normid olemas lähtuvalt teiste heaolust ja grupi identiteedist.	Varajases staadiumis ja tehnoloogiast lähtuvad normid, mis mõjutavad töö tulemuslikkust.
Rollid meeskonnas	Rollid määratletud	Rollid vähesel määral defineeritud ja paindlikud
Kommunikatsioon	Orienteeritud nii ülesannetele kui sotsiaalsete suhete ülesehitamisele, sisaldab ka silmast-silma suhtlemist	Ülesannete täitmisele orienteeritud
Usalduse tekitamine ja olemasolu	Sügavam usaldus (nii kognitiivne kui afektiivne)	Kiire ja habras usaldus (<i>swift trust</i>)
Konflikti lahendamine	Lisaks ülesandele teiste huve ja tundeid arvestav	Ülesannete lahendamist ja efektiivsust arvestav

Allikas: (Saunders, Ahuja 2006: 667; Bell, Kozlowski 2002: 22-27; Kauffmann, Carmi 2014: 207), autori koostatud.

Võttes kokku eelneva võib väita, et vaatamata erinevatele väljakutsetele on paindlikkus ja võimalus grupeerida erinevaid eksperte üle maailma virtuaalse meeskonna üks põhilisi eeliseid ning põhjuseid, miks ettevõtted (eriti rahvusvahelised) seda koostöövormi on hakanud järjest rohkem kasutama. Teisalt, kuna meeskonnad on kokku kutsutud teatud ülesande või projekti raames, nõutakse liikmetelt suurt iseseisvust ja ajajuhtimist ning omavaheline suhtlemine on pigem formaalne ja ülesannete keskne. See tähendab, et

meeskonna toimimisele ja omavahelistele suhetele on vaja veel rohkem tähelepanu pöörata kui traditsioonilistes meeskondades. Seda seetõttu, et virtuaalsed meeskonnad, eriti globaalsed, on tundlikud usaldamatusele, üksteisest valesti mõistmisele ning konfliktidele tänu erinevale kultuurilisele, keelelisele taustale ja kogemustele (Rosen *et al.* 2007: 262).

Heaks virtuaalseks meeskonnakaaslaseliseks olemise omadused on välja toonud Virtual Teams Survey Report (2016: 21), mille järgi hinnatakse praktikas kõige enam meeskonnaliikmete juures koostöövalmidust (19%), info jagamist (19%) ja aktiivselt kaasamist (18%), mis omakorda viitab ja on baasiks usalduse tekkele. See haakub ka eri autorite uurimistöödega, kes on välja toonud usalduse olulisuse meeskonnas. See mõjutab meeskonna protsesse, töö sooritusel edukust, rahulolu, liikmete motivatsiooni ning efektiivsust (Kanawattanachai, Yoo 2002: 191; Newell *et al.* 2007: 164). Usalduse olemasolu liikmete vahel on oluline, kuna virtuaalsed meeskonnad seisavad silmitsi iga päev määramatusega ning teadmised teistest osapooltest, nende kompetentsidest ja võimekusest on piiratud (Snellman 2014: 1256).

Mayer, Davis ja Schoorman (1995: 712) on määratlenud usalduse kui ühe poole (*trustor*) valmisolekut olla haavatav teise osapoole (*trustee*) tegevuste poolt eeldades, et teise poole tegevused on olulised usaldaja poolele sõltumata sellest, kas tulemust on võimalik jälgida või kontrollida. Sarnaselt on Blomqvist (2002: 175) defineerinud usalduse kui ühe isiku ootused, et teised asjaosalised on vastastikuses koostöös riski situatsioonis võimekad, heatahtlikud ning selgesõnalised oma käitumises. McAllister (1995: 25) on toonud oma töös välja isikutevahelise ehk meeskonna tasandi usalduse definitsiooni, mille kohaselt on usaldus ulatus, mil määral üks isik on kindel ja valmis tegutsema vastavalt teiste sõnade, tegude ja otsuste põhjal. Usaldust meeskonnas on ka defineeritud kui meeskonna liikmete vahelist usaldusväärse astet teineteisesse (Pinjani, Palvia 2013: 145).

Usalduse klassifitseerimisi leiab erinevatest valdkondadest mitmeid ning lähenemisi on erinevaid. Parimateks peab autor Gallivani (2001: 280) ja Hustedi (1998: 237) lähenemisi, mis katavad laia spektri eri usalduse vormidest ning mis ühtlasi mõjutavad virtuaalseid meeskondi:

- Teadmistel põhinev usaldus (*knowledge-based trust*) – usaldus põhineb minevikus kahe osapoole vahel tehtud tehingutel.

- Tunnustel põhinev usaldus (*characteristic-based trust*) – usaldus põhineb teise osapoole kindlatel tunnustel, mida eeldatakse olevat. Näiteks kuuluvus mõnda etnilisse või usulisse gruppi.
- Institutsionaalsusel põhinev usaldus (*institutional-based trust*) – usaldus põhineb sotsiaalsetel institutsioonidel ja erinevatel tiitlitel, mis tekitavad teises pooles usaldust. Näiteks mõne kindlustuse või kutseliidu liige.
- Õiglusel põhinev usaldus (*justice-based trust*) – usaldus on seotud menetlusnormidega ehk õiglaste protseduuridega, mis aitaksid teha ausaid otsuseid erinevates protsessides. Näiteks töötaja õigus avaldada oma arvamust.
- Kiire usaldus (*swift trust*) – usaldus, mis tekib virtuaalsetes meeskonnas kiiresti, kuid on samal ajal habras ning ajutine.

Rohkelt on kirjanduses mainitud viimast, kiire usalduse olulisust globaalsetes virtuaalsetes meeskondades, kuna distantiselt suhtlemine ja meeskonnatöö on niigi raskendatud ja kui puudub liikmete vaheline usaldus, siis liigub iga inimene eri suunas. Kiire usalduse paradigma kohaselt ei ole nii ajutistes kui globaalsetes virtuaalsetes meeskondades pikalt aega selleks, et usaldus saaks välja kujuneda ning eeldatakse, et teised on usaldusväärsed ning kompetentsed ja täidetakse ülesandeid moel nagu usaldus oleks meeskonnas juba olemas. Võrreldes traditsioonilises meeskonnas tekkiva usaldusega, ei ole kiire usalduse määratluse järgi olulised tugevad omavahelised suhted, vaid sotsiaalsed struktuurid (näiteks tööjaotus, käitumisnormid, reeglid) ja tegevused. (Jarvenpaa, Leidner 1999: 794; Powell *et al.* 2004: 10)

Kiire usaldus esineb meeskonnatöö algusfaasis ning põhineb esialgsel arvamusel teiste liikmete kompetentsusest ja rollidest ning kasvab, kui liikmete tegevused annavad sellele kinnitust. Teisalt on kiire usalduse vorm habras ning ajutine ja juhul, kui meeskonna liikmed ei saa kinnitust teiste kompetentsidele ja võimekustele, siis usaldus puruneb ja seda taastada on raske. Näiteks, kui üks meeskonna liige kogeb, et teine ei suuda täita oma tööülesandeid, siis usaldus selle liikme vastu langeb, mis omakorda ei võimalda usaldusel edasi areneda kiirelt usalduselt inimsuhetele põhinevaks. (Greenberg *et al.* 2007: 329)

Erinevad uuringud on näidanud, et usalduse tekitamine ja selle olemasolu virtuaalses meeskonnas on oluline koostöö toimimise alustala, kuid ka üks väljakutsuvamaid ülesandeid, eriti kui tiimi liikmed asuvad erinevates riikides (Uber Crosse 2002: 30; Henttonen, Blomqvist 2005: 108; Schiller *et al.* 2014: 573). Seda seetõttu, et üldjuhul on globaalsed virtuaalsed meeskonnad kokku kutsutud võõrastest inimestest, kellel ei ole minevikus olnud üksteisega ühist tööalast kokkupuudet ning kes ei ole ka varem kohtunud. See tähendab, et ei ole olemas eelnevat alust, millelt usaldus üles ehitada ning seda distantsilt ja erinevates ajatsoonides teha on veelgi keerulisem, kuna tehnoloogia teel suhtlemine ei tekita liikmetele sobivaid tingimusi sõprussuhete ja usalduse loomiseks. (Powell *et al.* 2004: 10).

Teisalt pole alati võimalik meeskonna liikmetel silmast-silma kohtuda. Greenberg *et al.* (2007: 330) on toonud oma artiklis välja, et meeskonna algfaasis on oluline usalduse tekkimiseks meeskonna liikmeid omavahel tutvustada ning välja tuua nende erialane taust, kogemused ja millist rolli ning funktsiooni hakkab antud liige meeskonnas täitma. Vastasel juhul võidakse ametinimetuse järgi eeldada milline on inimese kompetents ja roll, kuid mis ei pruugi olla tegelikkusega vastavuses. Seega tuleks esimesel virtuaalsel kohtumisel meeskonna liikmeid põhjalikult üksteisele tutvustada, et seeläbi oleks usaldusel võimalik kiiresti tekkida. Tekkinud usalduse hoidmiseks on vajalik, et meeskonnas oleks tehtud erinevad kokkulepped ja reeglid, kuidas koos tööd tehakse ja omavahel suheldakse. Siinkohal on oluline roll meeskonna juhil, kelle vastutada on sobiva keskkonna tekitamine, kus kõik meeskonna liikmed tunneksid end mugavalt ning teaksid millest oma töös juhinduda.

Teiste usaldamine on loomulik osa inimesest, mis põhineb väärtustel ja eelnevatel kogemustel, kuid see võib ajas muutuda olenevalt tingimustest ja olukordadest (Blomqvist 2002: 156-157). Meeskonna tasandil aitab usaldus tugevdada liikmete vahelist vastastikkust sõltuvust, mis on vajalik, et täita nii isiklikke kui organisatsiooni poolt määratud eesmärgid. Samuti vähendab usalduse olemasolu vajadust teisi meeskonna liikmeid kontrollida ning eeldatakse, et igaüks käitub vastavalt püstitatud eesmärkide huvides, mitte endale kasulikul viisil. (Schiller *et al.* 2014: 566). Henttonen'i ja Blomqvist'i (2005: 108) sõnul loob usaldus meeskonnas kliima, mis võimaldab tekitada

pühendumust ja ühtekuuluvustunnet ning soosib uute ideede arendamist ja teisiti lähenemisi hoolimata kultuurilistest erinevustest, probleemidest ja arvamustest.

Pühendumine jaguneb kolmeks: afektiivne ehk emotsionaalne pühendumine, normatiivne ehk kohusetundel põhinev pühendumine ja viimaseks alalhoidlik ehk kuludest lähtuvalt ollakse pühendunud organisatsioonile. Meeskonna seisukohast vaadeldakse enim afektiivset pühendumist, kuna see põhineb soovil kuuluda teiste hulka ning mõjutab positiivselt meeskonna liikmete käitumist teiste liikmete suhtes ja soodustab omavahelist koostööd. Meeskonna liikmete tugeva emotsionaalse pühendumise kaudu ollakse huvitatud meeskonna tulemustest ja pikaajalisest elueast, mille tõttu ollakse avatumad teisi usaldama. Samas virtuaalsete meeskondade puhul on pühendumine keerulisem, kuna ollakse omavaheliste sidemete loomisel sõltuvad tehnoloogiast ning selle võimalustest. (Hashim, Tan 2015: 147; Batarseh, Usher 2017: 6-7) Järgnevas tabelis 3 on välja toodud varasemate uuringute põhjal usalduse erinevad dimensioonid.

Tabel 3. Usalduse erinevad dimensioonid

Autorid	Dimensioonid
Mayer, Davis ja Schoorman (1995: 717-720)	heatahtlikkus (<i>benevolence</i>) võimekus (<i>ability</i>) ausameelsus (<i>integrity</i>).
Cummings ja Chervany (1998: 476)	heatahtlikkus (<i>benevolence</i>) ausus (<i>honesty</i>) pädevus (<i>competence</i>) prognoositavus (<i>predictability</i>).
Blomqvist (2002: 175)	võimekus (<i>capability</i>) hea tahe (<i>goodwill</i>) käitumine (<i>behaviour</i>) eneseesitamine (<i>self-reference</i>).

Allikas: autori koostatud.

Selle kohaselt toovad näiteks Mayer, Davis ja Schoorman (1995: 717-720) välja, et usaldus koosneb kolmest komponendist: heatahtlikkus (*benevolence*), võimekus (*ability*) ja ausameelsus (*integrity*). Mcknight, Cummings ja Chervany (1998: 476) pakuvad sarnaselt välja neli osa: heatahtlikkus (*benevolence*), ausus (*honesty*), pädevus (*competence*) ja prognoositavus (*predictability*). Blomqvist (2002: 175) lisab siia juurde veel omaltpoolt neli võtmetegurit, milleks on võimekus (*capability*), hea tahe (*goodwill*), käitumine (*behaviour*) ja eneseesitamine (*self-reference*). Eelneva põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et usaldus on meeskonnas vastastikku sõltuv suhe, milles peaks

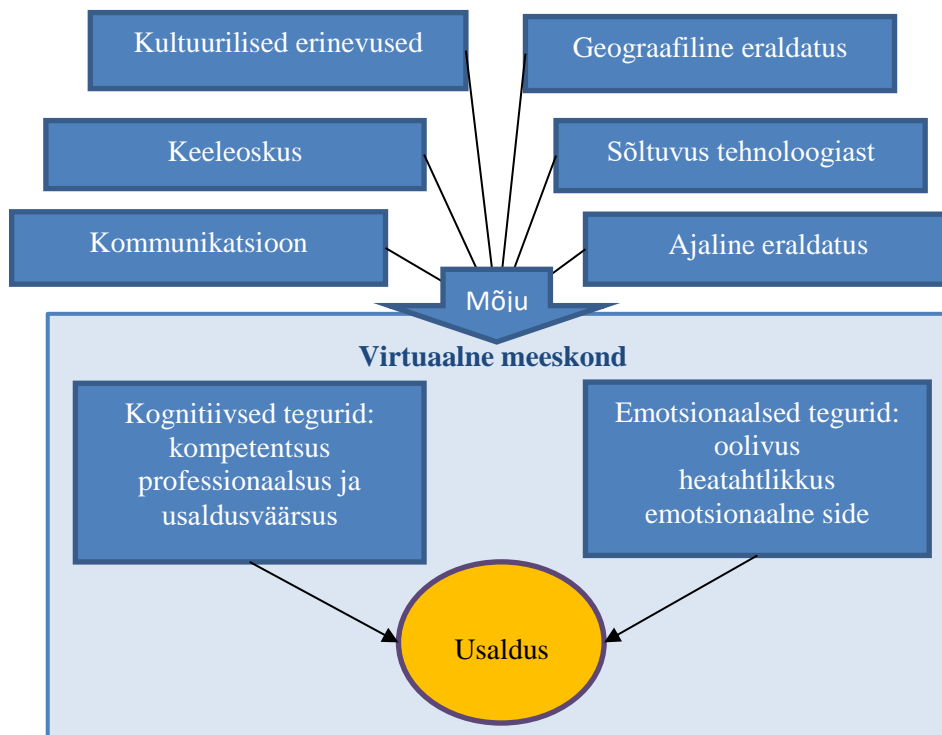
olemas olema heatahtlik käitumine teineteise vastu, ausus ja kompetentsus. Antud töös keskendub autor isikutevahelisele usaldusele ehk vaadeldakse selle tekkimist meeskonna tasandil. Võttes arvesse kirjanduses toodud usalduse määratlusi nõustub töö autor Gallivan'ga (2001: 280), et usalduse definitsioonide ühiseks jooneks on, et usaldus on kahe või enama isikuvaheline suhe, kus üks isik usaldaja rollis, on valmis olema haavatav või võtma riski teise isiku ehk usaldatava eest. Seega usalduse märksõnaks on haavatavus ehk valmisolek usaldada ennast teise inimese kätte ning uskuda tema sõnasid, tegusid, mille järgi käituda ja tõena võtta.

Usalduse loomisel ja kujundamisel on olulisel kohal meeskonnaliikmete omavaheline suhtlus. Üheks suurimaks väljakutseks on leida viise, kuidas distantstilt suurendada omavahelist personaalset suhtlemist ja tekitada isiklikke sidemeid liikmete vahel, mille läbi suurendada usaldust meeskonnas. Maznevski ja Chudoba (2000: 488) toovad oma uuringus välja, et eduka virtuaalse meeskonna arenemise faasis on silmast-silma kohtumised esialgse usalduse arendamisel tähtsal kohal. Seega on meeskonnaliikmete vaheline suhtlemine usalduse tekkimisel määrava tähtsusega ning tuleks leida viise, kuidas muuta see personaalsemaks.

Virtuaalseid meeskondi käsitlevas kirjanduses välja toodud ka ratsionaalsusel ehk kognitiivsusel (*cognitive-based trust*) ja emotsioonidel põhinev (*affect-based trust*) usaldus (McAllister 1995: 25; Lewis, Weigert 1985: 970-971; Peters, Manz 2007: 121). Kognitiivne usaldus baseerub sooritusega seotud tunnetustel nagu näiteks kompetentsus, professionaalsus ja usaldusväärsus (McAllister 1995: 25) ning sarnaneb oma loomult kiire usaldusega. Näiteks tekib sellelaadne usaldus inimeste vahel, kui nähakse, et teine käitub ning tegutseb oma rollile ja antud lubadustele vastavalt (Erdem, Ozen 2003: 132). Samuti väidab McAllister (1995: 26), et emotsioonidel põhinev usaldus tekib ajaga ning meeskonnaliikmete vahelise suhtlemise käigus, mil õpitakse teineteist tundma ja luuakse ühine ajalugu. Seda liiki usaldust iseloomustab hoolivus, heatahtlikkus ja emotsionaalse sideme tekkimine.

Henttonen ja Blomqvist (2005: 116) on võrreldud usalduse tekkimist traditsionaalsetes ja virtuaalsetes meeskondades ning nende tööst lähtub, et usaldus on sarnane nii ajutistes meeskondades, sõltumata kas tegemist on virtuaalse või traditsioonilise meeskonnaga, kui ka pikaajalistes. Ajutistes meeskondades on esmasel kohal kiire ja kognitiivsusel

põhineva usalduse tekkimine, kuna keskendutakse konkreetsele projektile või ülesande lahendamisele ning tänu ajapuudusele ei ole võimalik inimeste vahelistele suhetele tähelepanu pöörata. Seega on meeskonna töö algusfaasis olulisim kiire usaldus (*swift trust*) ja kognitiivne usaldus, mil tiimiliikmed peavad usaldama üksteise kompetentse ning rolle. Pikemaajalistes meeskondades on oluline usalduse püsima jäämine, et koostöö oleks edukas. Seetõttu tõuseb töösuhte arenedes vajadus inimsuhetel ja emotsioonidel baseeruva usalduse järgi, mis tekib üksteise kui isiku tundma õppimisel, sarnasuste leidmistel ja üksteisest hoolimisel. (Nandhakumar, Baskerville 2006: 380-381; Kauffmann, Carmi 2014: 207) Alljärgnevalt on eelneva põhjal koostatud joonise 1, mis kirjeldab usaldust mõjutavaid komponente püsivates globaalsetes virtuaalsetes meeskondades.



Joonis 1. Usaldust mõjutavad tegurid püsivates globaalsetes virtuaalsetes meeskondades (McAllister 1995: 25; Lewis, Weigert 1985: 970-971; Peters, Manz 2007: 121, Kanawattanachai, Yoo 2002: 191, Snellman, 2014: 1258; Ferreira *et al.* 2012: 715; Cramton, Hinds 2005: 236; Zaccaro ja Bader 2003: 379), autori koostatud.

Jooniselt 1 nähtub, et virtuaalset meeskonda, kus usaldus tekib, mõjutavad kultuurilised erinevused, geograafiline eraldatus, keeleoskus, omavaheline suhtlus, sõltuvus tehnoloogilistest vahenditest ning ajaline eraldatus. Kusjuures antud tegurid võivad usaldust mõjutada nii positiivselt kui ka negatiivselt. Näiteks võivad kultuurilised

erinevused ühelt poolt soodustada usalduse tekkimist meeskonnas läbi erinevate teadmiste jagamise ning vaatenurkadega ülesannete lahendamistele. Teisalt aga olla takistavaks teguriks, kuna erinev kultuuriline taust võib mõjutada omavahelist suhtlemist – näiteks, kuidas on harjutud kolleegidega suhtlema, kas see on formaalne või mitteformaalne jms. Hea keeleoskus toetab jällegi usalduse tekkimist, kuna korrektne keelekasutus ja eneseväljendusoskus aitavad usaldusel tekkida. Samas, kui inimene ei valda kasutatavat võõrkeelt piisavalt, siis võivad meeskonnas tekkida arusaamatused ning see võib mõjutab usaldust negatiivselt.

Nagu eespool käsitletud uuringutest selgus mõjutavad usalduse tekkimist globaalsete virtuaalsete meeskonna eri etappides kiire ja kognitiivsusel põhinev usaldus ning püsivates meeskondades on selle hoidmiseks vajalikud lisaks emotsionaalsed komponendid. Seda seetõttu, kuna globaalsed virtuaalsed meeskonnad moodustatakse üldjuhul erineva kogemuse, kultuurilise ja keelelise taustaga inimestest, kellel puudub ühine minevik ja koostöösuhe, siis meeskonnatöö alguses on oluline kiire ja kognitiivne usaldus olenemata, mis perioodiks on meeskond moodustatud. Seega alustades koostööd on vajalik, et usaldus meeskonnaliikmete vahel tekiks kiiresti uskudes teiste kompetentse ning antud ülesanded suudetakse täita professionaalselt.

Teisalt on püsivates globaalsetes virtuaalsetes meeskondades usalduse hoidmiseks oluline emotsioonidel põhineva usalduse olemasolu, mis saab tekkida nii nagu traditsioonilistes meeskondades pideva suhtlemise teel võimaldades ka aeg-ajalt silmast-silma kohtumisi ja üksteise tundma õppimist. Lisaks on usalduse hoidmisel oluline, et meeskonna liikmed oleksid teadlikud, mida neilt oodatakse, millised on neile seatud eesmärgid ning reeglid nende täitmiseks. Ka omavahelises suhtluses on vajalikud ühised kokkulepped nii teadmiste kui informatsiooni jagamiseks, mis aitavad usaldust meeskonnas hoida nähes, et teised on ka koostööaltid ja huvitatud meeskonna edukast toimimisest.

1.2. Virtuaalse meeskonna sooritus ja usalduse roll selle kujunemisel

Järgnevalt tuuakse välja usalduse mõju virtuaalse meeskonna sooritusele. Selleks antakse käesolevas magistritöö alapunktis lühiülevaade, mil viisil sooritust meeskonnas

määratletakse ning mil moel võib see erineda virtuaalses meeskonnas. Seejärel analüüsitakse usalduse ja soorituse vahelisi mõjusid püsivates rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades.

Meeskonna sooritust on defineeritud mitmeti. Meeskonna sooritust võib käsitleda protsessina, mis koosneb meeskonnaliikmete individuaalsete kui ka ühiste eesmärkide täitmisest ning mille kestel jõutakse tulemuseni ehk protsessi ning tulemust vaadeldakse eraldi (Salas *et al.* 2008: 541). Veel on defineeritud sooritust kui meeskonnatöö tulemust, kui võimekust täita neile antud ülesandeid vastavalt püstitatud standarditele ja eesmärkidele (Lin *et al.* 2008: 1037). Samuti on sooritust mõjutavatele teguritele lähenetud mitmest erinevast vaatenurgast, milleks on esiteks meeskonna tasand ja teiseks juhtimise tasand.

Meeskonna tasand keskendub virtuaalse meeskonna sisemisele tööjaotusele ning faktoritele, mis mõjutavad töö sooritust ja tõhusust (Wong, Burton 2000: 340). Meeskonna juhtimise vaatenurk keskendub vajalikele tegevustele ja meetmetele, mida on vaja kasutusele võtta, et luua virtuaalsele meeskonnale vajalik keskkond edukaks soorituseks (Hertel *et al.* 2005: 80). Kuna töö maht on piiratud ja paljud uuringud on fokuseeritud juhtimise tasandile (De Jong *et al.* 2016: 27), keskendutakse käesolevas töös sooritust mõjutavatele teguritele meeskonna tasandil, mis aitab täiendada seda vaatenurka. Samuti käsitletakse antud magistritöös sooritust kui meeskonnatöö protsessi koos tulemuseni jõudmisega, kuna see võtab arvesse mõlemad pooled, milleks on nii protsess, kui protsessi väljund ehk tulemus.

Saab välja tuua mitmed olulised tegurid, mis mõjutavad virtuaalsete meeskondade sooritust. Olulisimaks on eesmärgi selge püstitus ning Horwitz *et al.* (2006: 483) toovad oma uurimuses välja, et uue virtuaalse meeskonna tähtsaimateks alustaladeks on eesmärkide, vastutusalade ja rollide selge jaotus. Olulisteks teguriteks on virtuaalsete meeskondade puhul panganduses ka (*Ibid*, 2012: 102) õigete inimeste leidmine, tehnoloogia efektiivne kasutamine, organisatsiooni ja meeskonna eesmärkide joondumine, turvalisusküsimused ja tööprotsessi kirjeldused. Nii finantssektoris, kui mujal, on virtuaalset meeskonda moodustades neile kõigile vaja tähelepanu pöörata, kuna vastasel juhul ei pruugi algne eesmärk või eesmärgid, milleks on vastavalt kulude kokkuhoid või parema teenuse pakkumine, realiseeruda. Alljärgnevas tabelis 4 on välja

toodud kirjanduses käsitletud virtuaalse meeskonna sooritust mõjutavad tegurid ja nende kirjeldused.

Tabel 4. Virtuaalse meeskonna sooritust mõjutavad tegurid

Tegur	Kirjeldus
Meeskonna tunnused ja omadused (<i>team composition</i>)	Kultuurilised erinevused Keel Isikuomadused Võimekus Motivatsioon Ajaline eraldatus Sõltuvus tehnoloogiast.
Meeskonna struktuur ja ülesehitus (<i>team and work structure</i>)	Meeskonna liikmete rollid Normid Tööjaotus Aruandlus jms.
Tööülesannetega seonduv (<i>task characteristics</i>)	Töökoormus Ülesande kompleksus ja sellega seotud Rutiinid Sõltuvus teistest meeskonnaliikmetest ülesande lahendamisel ning tehnoloogia, ülesande ja meeskonnastruktuuri omavaheline sobivus.
Sotsiaalsed tegurid (<i>social factors</i>)	Omavaheliste suhete ülesehitamine Ühtekuuluvustunne Usaldus meeskonnaliikmete vahel.
Kommunikatsioon (<i>communication</i>)	Informatsiooni ja teadmiste jagamine Suhtlemisviisid Sõltuvus elektroonilistest kanalitest.

Allikas: (Lin *et al.* 2008: 1032; Ahmed *et al.* 2009: 2660 Salas *al.* 2008: 541,543; Ford *et al.* 2017: 33), autori koostatud.

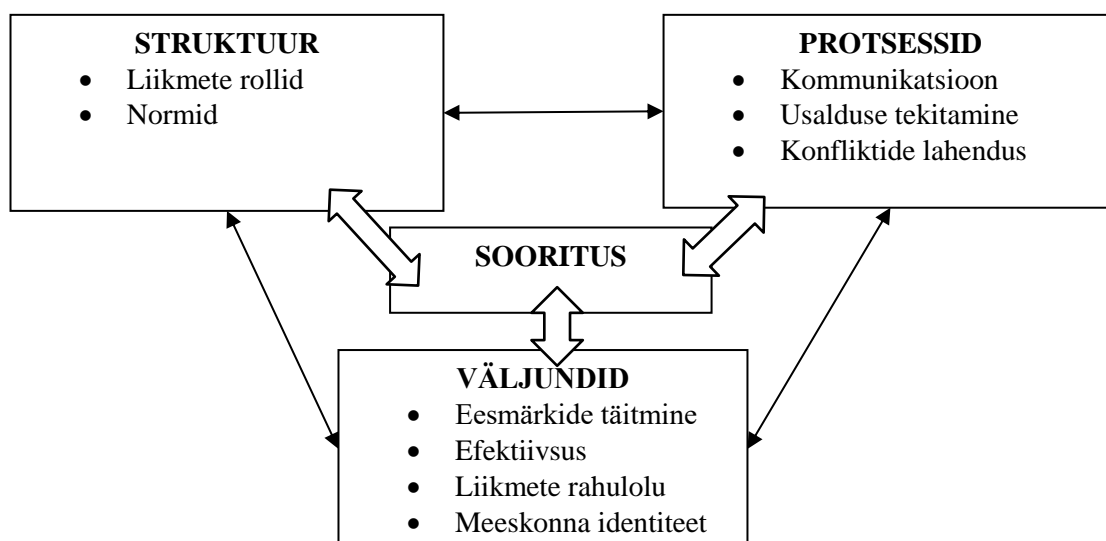
Ülal olevast tabelist 4 nähtub, et meeskonna tunnused ja omadused mõjutavad meeskonna sooritust. Näiteks, kuidas sobivad kokku kutsutud inimesed üksteisega olenevalt kultuurilisest taustast, milline on nende keeleoskus ja kas see toetab sooritust või pigem takistab. Olenevalt inimestest võivad kultuurilised erinevused kas rikastada meeskonda teadmiste ja lähenemiste poolelt või hoopis tekitada erimeelsusi. Samuti, kas keeleoskus on piisav enda mõtete väljendamiseks ja erinevatel teemadel arutlemiseks. Nii nagu ka alapunktis 1.1. välja toodi on üheks globaalse virtuaalse meeskonna tunnuseks multikultuursus. Näiteks selgus Klitmøller'i ja Lauring'i (2013:403) globaalsete virtuaalsete meeskondade teadmiste jagamisega seotud uuringust, et indialaste arvates on taanlaste professionaalne sõnavara piiratud ning keerulisemate protsesside kirjeldamisel oli tänu ebaselgele hääldusele raskusi saada aru õigetest terminitest, mille tõttu saadi

vahel jagatud informatsioonist valesti aru. Samamoodi töid ka taanlased välja, et kuigi indialaste keeleoskus on hea, siis tänu hääldusele tekib suhtlemisel teisiti mõistmisi ning võtab aega, et üksteisest sarnaselt mõista.

Veel mõjutavad sooritust ka meeskonna struktuur, ülesehitus ja tööülesanded. Võib välja tuua, et millised on näiteks meeskonna eesmärgid, kuidas on jaotatud töö liikmete vahel, kuidas toimub kontroll ülesannete üle, millised on meeskonnasisesed kokkulepped jms. (Ford *et al.* 2017: 33). Siin on määrav roll juhil, kelle ülesanne on meeskonda kui tervikut hoida koos ning tagada reeglitega selle toimimine ja samal ajal anda inimestele piisavalt vastutust, et neil oleks motivatsioon oma tööd teha. (Ahmed *et al.* 2009: 2660) Näiteks tuli Kirkman'i ja Rosen'i (2004:185) läbiviidud uuringust välja, et andes meeskonnale võimaluse kaasa rääkida tööülesannete ja protsessidega seotud teemadel, mõjus see meeskonna sooritusele positiivselt.

Sotsiaalsed tegurid ja kommunikatsioon meeskonna liikmete vahel aitab tugevdada meeskonna ühtsust ning tekitada ja hoida omavahelisi sidemeid. See mõjutab omakorda meeskonna sooritust positiivselt. Näiteks on mitmed uuringud tõestanud, et sotsiaalsed faktorid nagu näiteks probleemilahendamise oskus, usaldus meeskonna liikmete vahel ning ühtekuuluvustunne mõjutavad sooritust suuremal määral kui tööülesannetega seonduvad tegurid. (Lin *et al.* 2008: 1032) Seega meeskonna pikemas perspektiivis tuleks keskenduda meeskonna liikmete vaheliste suhete loomisele ning hoidmisele, mille läbi on meeskonnas motivatsioon olla edukas sooritusel.

Saunders ja Ahuja (2006: 669-675) on oma töös ajutiste ja püsivate virtuaalsete meeskondade erinevusi ning pakkunud välja virtuaalse meeskonna sooritust mõjutava raamistiku, mis on esitatud alloleval joonisel 2.



Joonis 2. Virtuaalsete meeskondade sooritust mõjutav raamistik (Saunders, Ahuja 2006: 670 põhjal autori kohandusega).

Lisaks omavahelistele seostele, mõjutavad struktuur ja protsesside olemasolu ka meeskonna liikmete rahulolu ja identiteeti, nagu lähtub ülal olevat joonist 2 analüüsides. Liikmete rahulolu all mõeldakse taset, mil määral on liige rahul meeskonnatöö protsessidega ja sooritusega. Meeskonna identiteedi tekkimine läbi erinevate protsesside ja struktuuri on oluline tiimi kokkuhoidmise ja ühiste eesmärkide seisukohast, mis tekib pideva suhtluse teel ning teiste kompetentside tunnetamisel.

Ka sooritus mõjutab omakorda meeskonnas protsesse ja struktuuri. Näiteks soorituse edukusest võib oleneda, kas meeskonna normid ja rollid on hästi jaotunud selleks, et tagada soorituse piisav tase või on vaja neid korrigeerida. Samamoodi olenevad grupiprotsessid sooritusest ehk kas need toimivad antud tingimustes või tuleks midagi muuta ning kas kasutusel olevad kommunikatsioonivahendid ja viis, kuidas üksteisega suheldakse toetab meeskonna sooritust või mitte. (Saunders, Ahuja 2006: 669-675) Seega võib antud joonise põhjal väita, et juhul, kui kasvõi üks kolmest tegurist on puudulik, mõjutab see negatiivselt nii meeskonna sooritust kui meeskonda üldiselt.

Kuigi kirjanduses on välja toodud erinevaid sooritust mõjutavaid tegureid, on mitmed usaldust puudutavad uuringud ja autorid välja toonud, et usaldus on peamine sooritust ja grupiprotsesse mõjutav faktor. Sellekohaselt liikmete vahelise usalduse suurenemisel meeskonna sooritus paraneb koos erinevate grupiprotsessidega, nagu näiteks koostöö ja

informatsiooni vahetus. Juhul, kui usaldus meeskonnas langeb või kaob, siis mõjutab see koostööd negatiivselt ja üldine meeskonnasooritus on madal. (Dirks 1999: 447; Erdem, Ozen 2003: 132, De Jong *et al.* 2016: 27)

Samuti toetavad sarnast vaadet Mayer ja Gavin (2005: 875), kes toovad oma töös välja usalduse positiivse mõju meeskonna töö sooritusele ehk, kui liikmete vahel on usaldus olemas, siis see aitab edastada vajalikke teadmisi ja informatsiooni ülesannete täitmiseks ning seda tõhusam on sooritus. Lisaks on välja toonud (*Ibid*, 2005: 875) usalduse, tööle fookuseerituse, võimekuse ja soorituse vahelised seosed. Sellekohaselt on inimese võimekusel ehk teadmistel ja oskustel lahendada ülesandeid teatud piirid ning juhul, kui puudub usaldus või see on vähene, võib töötaja tähelepanu ülesandelt hajuda, mis mõjutab töö sooritust negatiivselt. Kui on tegemist lihtsama ülesandega, mida on võimalik täita olemasolevate teadmiste ja oskuste abil, ei mõju usalduse puudumine töö sooritusele negatiivselt, kuna see ei nõua töötajalt suurt pingutust.

Raskema ja kompleksema ülesande lahendamisel, mis nõuab kõrgemat kompetentsi ja suuremat koostööd, on erinevate segajate ja madala usalduse korral mõju sooritusele negatiivne (Mayer, Gavin 2005: 875). Ilmselt on see tingitud sellest, et mida raskem on ülesanne, seda rohkem on vajadus teiste meeskonna liikmete toetuse ja teadmiste järele ning kui usaldus teiste liikmete vastu on madal või puudub, siis ei paluta abi oma kolleegidelt. Näiteks võib Eestis asuval töötajal olla vaja informatsiooni Läti ja Leedu turgude kohta. Kõige täpsemat infot saavad pakkuda antud riikides asuvad kolleegid, kuid kui puudub usaldus nende kolleegide vastu, siis pigem otsitakse abi muust kanalist. See omakorda mõjutab Läti ja Leedu riigis töötavate kolleegide usaldust Eestis oleva töötaja suhtes, kuna ta ei pöördunud otse nende poole ning ei usaldanud informatsiooni, mida nemad valdasid. Tulemuseks on usalduse vähenemine üksteise suhtes ning meeskonna sooritus võib langeda. Seega võib ühe seosena välja tuua, et suurema usalduse korral on meeskonna liikmed valmis panustama rohkem etteantud eesmärkide täitmisesse, mis omakorda mõjutab meeskonna töö sooritust positiivselt. See tähendab, et ollakse valmis jagama oma teadmisi, olemasolevat informatsiooni ning võetakse avatumalt osa erinevatest aruteludest ja ideede edasi arendamistest.

Eelnevaid vaateid toetab ka Cramton (2001: 364-365), kes väidab, et usaldus määrab ära meeskonna töö soorituse, kuna usalduse funktsiooniks on soov jagada teadmisi ning tööks

vajalikku informatsiooni läbi suhtlemise. Sellest sõltuvalt on meeskonnaliikme soov ja tahe jagada informatsiooni ja teadmisi aluseks tema usalduse tekkimisele teistesse meeskonnaliikmetesse. Antud uuringu (*Ibid.*: 364) kohaselt oli geograafiliselt eraldatud liikmetel raskusi jõuda ühistele arusaamistele, kuna kriitiliselt olulise info jagamine oli raskendatud. Põhjuseid oli erinevaid, kuid lähtuvalt virtuaalsusest tõi ta välja erineva kultuurilise tausta, kombed, kogemused, tehnoloogia ja erinevad arusaamad kontekstist.

Samuti mõjutab teadmiste jagamist kultuuriline taust ja väärtused - kollektivistlikust kultuurist pärinev liige väärtustab üldjuhul koostöömist kõrgemalt kui individualistlikust ning ollakse pigem avatum jagama teistega olemasolevat informatsiooni ja kogemusi (Sarker *et al.* 2005: 212). Samuti väärtustatakse ja täidetakse eesmärgid vastavalt väljakujunenud meeskonna identiteedile ja kokkulepitud standarditele. Individualistlikust kultuurist inimesed pigem väärtustavad oma aega ja vabadust otsustada ning oma tööd tehes on kalduvus läheneda ülesannete sooritamisel isiklikest eesmärkidest. (Kankanhalli *et al.* 2007: 241) Seega mõjutab usalduse ja soorituse vahelist suhet kultuuriline taust ja selles esindatavad väärtused, mis paratamatult mõjutavad meeskonna liikmete lähenemist oma tööülesannetele kui ka meeskonda üldisemalt.

De Jong *et al.* (2016:26-27) viisid läbi 2016. aastal 112 erinevat uurimust, mille raames analüüsiti 7763 meeskonnas, kas ja kuidas meeskonnaliikmete vaheline usaldus võib mõjutada sooritust. Tulemustest lähtub, et kuigi paljud autorid on seadnud usalduse mõju sooritusele küsimärgi alla, siis uuringute baasil saab väita, et usalduse mõju sooritusele on positiivne ja see on otsene. Selle kohaselt võimaldab usaldus meeskonna liikmetel keskenduda meeskonna eesmärkide täitmisele ning tahaplaanile jätta isiklikud huvid. Seega, kui meeskonnas puudub usaldus või on madal ning meeskonna liikmete haavatavus ning teadmatuse määr on kõrgem, siis tõstetakse esile enda huvid ning meeskonna ühtsed eesmärgid muutuvad teisejärguliseks.

Vastukaaluks eelnevale on Langfred (2004:391) oma töös tõestanud, et teatud tingimustes võib liigse usalduse olemasolu iseseisvates meeskondades mõjuda sooritusele negatiivselt. Läbiviidud uuringust 76 meeskonna seas selgus, et mida kõrgemal tasemel on usaldus meeskonnas, seda vähem tunnevad liikmed vajadust kontrollida üksteise tegevusi. See mõjutab omakorda liikmete iseseisvuse taset ehk mida madalam on kontroll

tegevuste üle, seda kõrgem on isikute individuaalne autonoomia. Juhul, kui meeskonnas on olemas kõrgel tasemel usaldus ja individuaalne autonoomia, siis võib juhtuda, et meeskonnaliikmed ei ole teadlikud teineteise tegevustest ning selle tagajärjel tekib infosulg, protsesside efektiivsuse ja motivatsiooni langus. Viimased mõjutavad omakorda meeskonnatöö sooritust negatiivselt.

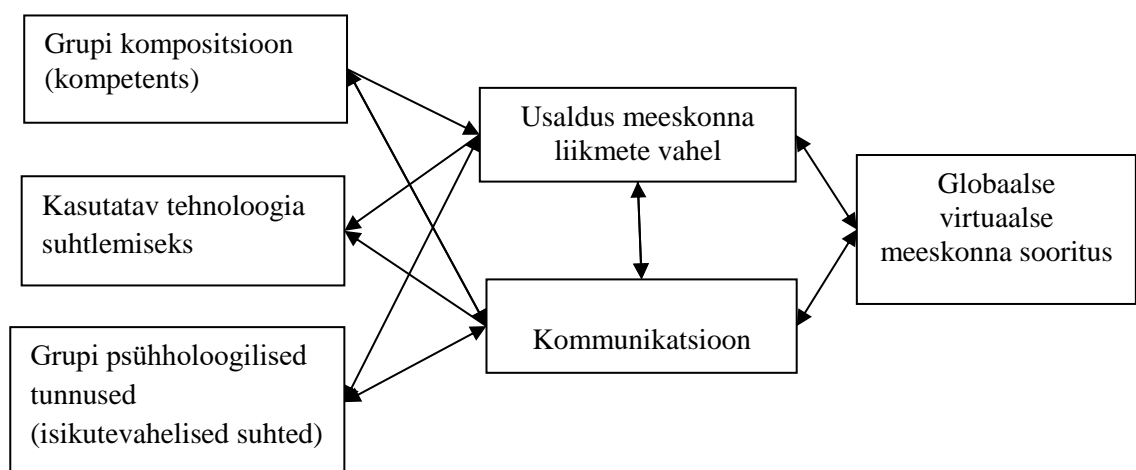
Siinkohal võib autori arvates tõmmata paralleeli globaalsete virtuaalsete meeskondadega, kes tänu distantstile ja erinevale ajatsoonile on teistest liikmetest eraldatud. Ülesandeid täidetakse iseseisvalt ning üldjuhul, kui muu vastupidist ei tõesta, on usaldus teiste liikmete poolt olemas. Samas, kui puudub kontroll ja pidev suhtlus teiste meeskonnaliikmetega, siis väheneb ka side ja suhtlus meeskonnaliikmete vahel. See mõjutab omakorda usalduse tekkimist ja arengut järgmisele tasemele, kuna läbi omavahelise suhtluse ja emotsionaalse sideme tekkimisele peaks usaldus meeskonnaliikmete vahel tõusma. Ka Powell (2004:10) on toonud välja, et suurema usalduse saavutamiseks on vajalik ka emotsionaalne side ning see saab areneda meeskonna liikmete vahel vaid pideva suhtluse teel. Seega võib ühe mõjuna välja tuua, et liigsest usaldusest tekkinud vähene suhtlus võib mõjutada negatiivselt eraldi olevatele töötajatele ning nende motivatsioon parimal viisil oma ülesandeid lahendada ja sooritus on tagasihoidlikum.

Muudatused meeskonna liikmete koosseisus võivad mõjutada meeskonna sooritust negatiivselt, kuid selle kestvus on lühiajaline, kuna uute ja vanade liikmete vahel tekib tõenäoliselt usaldus töö sooritamiseks mingi aja perioodi jooksul, kui uue liikme kompetentsile on saadud kinnitus (Gorman *et al.* 2006: 490-491). Seega võib järeldada, et juhul, kui inimene lahkub meeskonnast ning asemele tuleb uus, siis uue isiku suhtes hakkavad tema usaldamisega seotud protsessid otsast peale. See mõjutab omakorda usaldust meeskonnas pigem negatiivsemalt ning võib juhtuda, et usaldus meeskonnas ei ole mingil ajaperioodil samal tasemel, mis varem. Madalama usalduse tõttu võib aga kannatada meeskonna sooritus

Lisaks eelnevale mõjutavad usaldust ja sooritust meeskonnas kasutatavad elektroonilised kanalid ja tehnoloogiad, mis on vajalikud omavaheliseks suhtlemiseks ja informatsiooni jagamiseks. Informatsiooni edastamisel tuleks lähtuda, mida see endast sisaldab ning milline on kõige sobivam kanal selle edastamiseks. Vastavalt koostöö sisule võib info- ja

kommunikatsioonitehnoloogiaid jaotada kolme suuremasse rühma: otsesest suhtlust võimaldavad tehnoloogiad, erinevad dokumendihaldusega seotud platvormid ja programmid, mis võimaldavad reaalajas informatsiooniga manipuleerida. Näiteks esimese puhul on tegemist tehnoloogiatega, mille abil on võimalik vahetada konkreetset teemat puudutavat informatsiooni jagades pigem mõtteid, soovitusi. Teise puhul on tegemist dokumente ja informatsiooni hallatavate platvormidega, kus suhtlusviis on asünkroonne ehk mitte ühel ajal toimuv, ning võimaldab andmeid muuta. Näiteks erinevad projektitööd puudutavad keskkonnad, kuhu informatsioon ülesannete teostuse kohta üles riputatakse. Viimaseks on reaalajas koostööd võimaldavad tehnoloogiad nagu näiteks videokõned, kus on võimalik ka jagada andmeid, slide ja muud sarnast (Chinowsky ja Rojas 2003: 99-100) Seega õige kanali valik lähtuvalt informatsiooni sisust võib mõjutada selle õigsust, mis omakorda mõjutab usaldust meeskonna liikmete vahel ning sooritust.

Joonisel 3 on eelneva põhjal välja toodud autori arvates olulisemad faktorid, mis mõjutavad enim globaalsete virtuaalsete meeskondade sooritust ning kuidas on need seotud usaldusega.



Joonis 3. Globaalse virtuaalse meeskonna sooritust ja usaldust mõjutavad tegurid (Lin *et al.* 2008: 1032; Ahmed *et al.* 2009: 2660 Salas *et al.* 2008: 541,543; Ford *et al.* 2017: 33, autori koostatud)

Sealt nähtub, et usaldust ning kommunikatsiooni meeskonna liikmete vahel mõjutavad erinevad tegurid, milleks on esiteks grupi kompositsioon tunnused, mis iseloomustavad antud gruppi (näiteks kultuurilised erinevused, keeleline eripära). Teiseks grupi

psühholoogilised tunnused, mis annavad edasi grupis jaotunud rollid, kokkulepitud normid ja reeglid. Kolmandaks kasutatava tehnoloogia mõju informatsiooni edastamisel ehk millised on peamised informatsioonist lähtuvad kasutatavad kanalid (näiteks millal kasutatakse e-maili, videokõnesid, sõnumineerimist). Kommunikatsioon meeskonnas mõjutab aga omakorda erinevaid tegureid, näiteks kas gruppi on valitud vajaliku kompetentsi ja kogemusega inimesed või kas kokkulepitud normid tagavad infovahetuse ning kas kasutatav tehnoloogia toetab omavahelist suhtlemist.

Usaldus meeskonna liikmete vahel ning informatsiooni jagamine ja vahetamine on omavahel seoses. Juhul, kui meeskonna liikmete vahel on usaldus, siis nagu eelnevalt oli välja toodud, ollakse altimad jagama oma teadmisi ja ülesannete lahendamiseks vajalikku informatsiooni. Teisalt, kui meeskonna liikmed kogevad, et nendeni jõuab kvaliteetne informatsioon töö sooritamiseks, siis see mõjutab positiivselt nii usaldust, selle hoidmist kui ka meeskonna sooritust üldiselt. Usaldus ja meeskonna sooritus on samuti omavahelises seoses, mil ühe puudumine mõjutab teist negatiivselt.

Kokkuvõtvalt selgub eelnevast teoreetilisest analüüsist, et usalduse mõju sooritusele on uuritud palju ning mõju sooritusele on olemas. See võib olla kas positiivne või negatiivne. Näiteks toetab usaldus meeskonna liikmete vahel vajaliku informatsiooni jagamist ning seeläbi on usalduse mõju sooritusele positiivne. Teisalt, kui meeskonna liikmed ei taju teise liikme motivatsiooni ja tahet teha koostööd, mõjutab see usaldust teise vastu negatiivselt ning seeläbi meeskonna sooritus võib langeda. Samas mõjutab sooritus ka usalduse tekkimist ja hoidmist virtuaalsetes meeskondades. Soorituse mõju läbi meeskonna liikmete kogemuse teiste liikmete tööülesannete täitmisel, võib olenevalt tulemusest mõjutada usaldust positiivselt või negatiivselt. Näiteks, kui kogetakse, et meeskonna liige pole siiski oma tööülesannetele vastav, siis tänu sellele usaldus tema vastu võib langeda. Lisaks mõjutab usalduse hoidmist tagasiside sooritusele. Juhul, kui see on negatiivne, võib usaldus meeskonna liikmete vahel langeda. Kuigi mõju on usalduse ja soorituse puhul vastastikune, siis enamik uuringuid käsitlevad usalduse mõju sooritusele ja antud lähenemist on kasutatud ka antud magistritöö empiirilises osas.

2. USALDUS JA SELLE MÕJU SOORITUSELE SWEDBANK AS VIRTUAALSETES MEESKONDADES

2.1. Uuringu valim ja metoodika

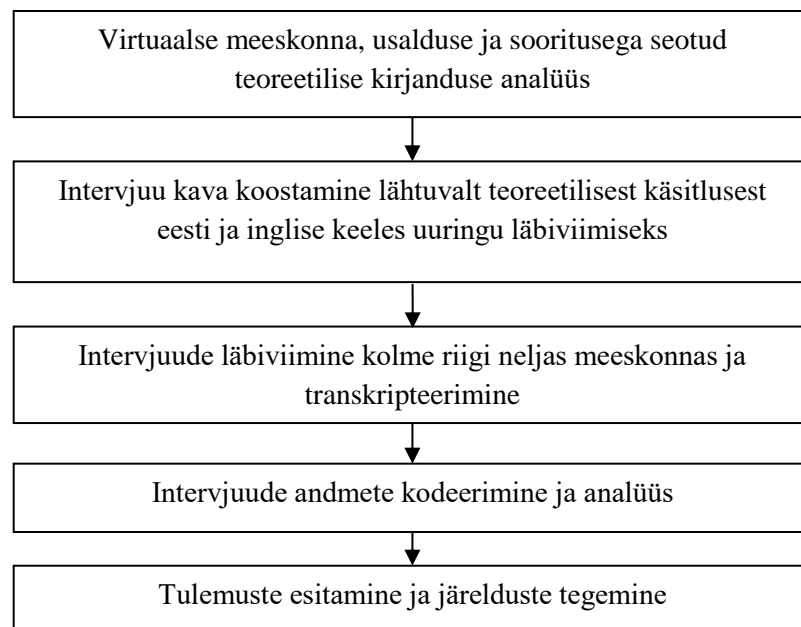
Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade Swedbank AS olemusest, magistritöö empiirilise osa uurimis-metoodikast, kirjeldatakse valimit ning teisi uuringuga seotud olulisi aspekte. Uurimisülesande täitmiseks viidi läbi intervjuud neljas AS Swedbanki püsivas virtuaalses meeskonnas kolmes eri riigis, milleks on Eesti, Läti ja Leedu.

Swedbank AS on suurima turuosaga pank Eestis, kes pakub erinevaid finantsteenuseid nii era- kui äriklientidele (Struktuur 2018). Igapäeva töös ollakse teadlikud suurenevast konkurentsist ning digitaliseerimisest pakkudes ja arendades turule erinevaid uusi digitaalseid lahendusi. (Swedbank AS Aastaaruanne 2017: 6) Lisaks on ettevõtte näol tegemist ühe suurima tööandjaga, andes tööd ligi 2600 töötajale 350 ametikohal. Swedbanki koduturgudeks on Eesti, Läti, Leedu ja Rootsi, mis tähendab, et ettevõttes on rohkesti võimalust töötada rahvusvaheliselt ning suhelda ja jagada kogemusi erinevatest rahvustest inimestega. Ettevõtte väärtustab mitmekesisust ja multikultuurset keskkonda ning on liitunud mitmekesisuse kokkuleppega Eestis. Lisaks klientidele, väärtustatakse paindlikkust töötajate suhtes ning ollakse avatud uutele suundadele erinevates töö- ja arengut võimaldavates protsessides. Näiteks pakutakse ettevõttesisest rotatsiooni, mis tähendab, et töötajatel on võimalik roteeruda oma ametikohalt ettevõttes teise valdkonda mõnele muule ametikohale teatud perioodiks. (*Ibid.*:8)

Swedbank AS-s toimivad paljud funktsioonid maatriksstruktuuris, mis tähendab meeskondadel võib olla mitu juhti: üks funktsioonipõhine ehk formaalne ning teine konkreetset ülesannet puudutav. Ettevõttes teevad meeskonnad tööd kas kohalikul, Baltikumi või grupi tasandil. Töö Baltikumi ja grupi tasandil tähendab seda, et meeskonna liikmed asuvad eri riikides ning koostööd tehakse virtuaalses vormis. Üldjuhul kohtuvad

virtuaalselt töötavad meeskonnad aeg-ajalt ka silmast-silma kas kord kuus või kvartalis. Olles küll universaalpank, on Swedbank oma uuendusmeelsusega üheks heaks näiteks finantssektoris kuidas digitaliseerimise võimalusi enda kasuks tööle panna nii ettevõtte sees tööprotsessides kui ka klientidele lahenduste leidmisel. Seetõttu on uurimisobjektiks antud magistritöös võetud Swedbank AS-s olevad püsivad rahvusvahelised virtuaalsed meeskonnad.

Magistritöö koosneb kokku viiest uurimisetapist, mille järjestus ja lühikirjeldus on välja toodud alljärgneval joonisel 4.



Joonis 4. Magistritöö empiirilise osa teostamise etapid (autori koostatud).

Esimese uurimisetapina töötati läbi virtuaalsete meeskondade, usalduse ja sooritusega seotud kirjanduses leitav teoreetiline materjal, mille analüüs on toodud käesoleva magistritöö esimeses peatükis. Seejärel koostas autor teoreetilisest osast käsitletud virtuaalse meeskonna tunnuste ning usaldust ja sooritust mõjutavate tegurite baasil empiirilise uuringu koostamiseks intervjuu kava.

Autor viis läbi intervjuud neljas virtuaalses meeskonnas perioodil 27.01.2016 – 22.10.2016. Käesoleva magistritöö uurimismeetodiks oli valitud juhtumiuuring (*case study*), mille raames püstitati küsimused „kuidas“ ja „miks“. Antud uurimismeetodi puhul uuritakse kaasaegset nähtust reaalses maailmas, kuid uurijal endal ei ole võimalik sündmusi

mõjutada. Juhtumiuuringut kasutatakse juhtudel, kui soovitakse uurida mingit kindlat uurimisobjekti detailsemalt ja kindlaks määrata tegureid, mis võivad olla seotud mõne aspekti või käitumisega. (Yin 2009:9) Autori arvates aitas antud meetod avada usalduse ja soorituse teemat ning minna süvitsi, kuidas usaldus mõjutab sooritust. Uuring viidi läbi ühe ettevõtte põhjal ning seetõttu pole tulemuste üldistamine suuresti võimalik.

Uurimistöös kasutati kvalitatiivset andmekogumise meetodit – intervjuud. Intervjueeriti nelja rahvusvahelist püsivat virtuaalset meeskonda ettevõttes AS Swedbank, kelle liikmed asuvad nii Eestis, Lätis ja Leedus. Rahvusvahelise valimi tõttu tõlgiti intervjuu kava inglise keelde, et teostada intervjuud Lätis ja Leedus paiknevate töötajatega inglise keeles. Eestis paiknevate töötajatega otsustati intervjuud läbi viia eesti keeles. Emakeeles kõnelevatelt meeskonna liikmetelt võis seetõttu esile kerkida mõni oluline teemat puudutav asjaolu või fakt, mille esinemisel oleks saanud seda edasi uurida ka Läti ja Leedu puhul.

Intervjuu küsimuste koostamisel võeti aluseks teoorias käsitletud virtuaalse meeskonna tunnused ning tegurid, mis mõjutavad nii usaldust kui meeskonna sooritust. Autor kasutas nii kinniseid kui ka avatud küsimusi. Kinniste küsimustega taheti avada intervjueeritava jaoks teema, et aru saada, kas antud teema on meeskonnas aktuaalne või mitte. Avatud küsimuste kaudu oli vastajal võimalus läheneda teemale omal viisil ning väljendada vabamalt oma mõtteid, hoiakuid ja tundeid. Lisaks eelnevatele küsimustele oli intervjuus olemas ka kvantitatiivne osa, mis puudutas kolme küsimust. Intervjueeritavatel paluti anda hinnang virtuaalse meeskonnatöö vormile, tööle pühendumisele ning usaldusele meeskonnas 5 palli skaalal, kus 5 oli kõige olulisem ja 1 ei ole oluline. Autor nägi selle vajalikkust, et saada konkreetsemat hinnangut meeskonnale, mille kaudu oleks võimalik lisaks kommentaaridele vastuseid numbriliselt võrrelda ja aru saada erinevustest, kui neid esines.

Intervjuu kava koosnes kolmest alateemast:

1. Eelnev kogemus virtuaalses meeskonnas ja varasem kokkupuude liikmetega;
2. Kommunikatsioon, teadmiste jagamine, rollid;
3. Usaldus, sooritus.

Esimese osa eesmärgiks oli saada ülevaade meeskonnaliikmete taustast, nende eelnevast kokkupuutest virtuaalse meeskonnatöö vormiga ja liikmetega. Samuti kuidas hinnatakse antud koostöövormi ning kas meeskonnatöö eesmärk on üheselt mõistetav. Teises plokis sooviti teada, kui pühendununa tööle tuntakse nii ennast, kui teisi antud meeskonnas. Veel uuriti, millisel viisil ja milliste kanalite vahendusel meeskonnaliikmed koostööd teevad. Kolmandas plokis uuriti lähemalt usalduse tekkimist, muutumist läbi aja ja hoidmist virtuaalses meeskonnas. Samuti paluti hinnata meeskonna sooritust, välja tuua seda mõjutavad faktorid ning usalduse mõju sooritusele. Magistritöös kasutatav intervjuu kava, nii eesti- kui inglisekeelne, on toodud lisades 1 ja 2.

Valimi moodustamisel võeti aluseks järgmised kriteeriumid:

- Meeskonna rahvusvahelisus – esindatud Eesti, Läti ja Leedu;
- Meeskonna virtuaalsus – töö tegemiseks ja omavaheliseks suhtluseks kasutatakse peamiselt elektroonilisi kanaleid;
- Meeskonna vanus – koos on töötatud nii alla aasta, kui ka pikemaajaliselt.

Kolmanda etapina valis autor mugavusvalimi põhimõttel uurimistöösse rahvusvahelised virtuaalsed meeskonnad, kellega oldi varem tööalaselt kokku puutunud ning kelle juhid andsid oma nõusoleku meeskonnaliikmete intervjuerimiseks.

Intervjuud toimusid kas silmast-silma kohtumistel või videokõne vahendusel. Olenevalt riigist toimus intervjuu kas eesti või inglise keeles. Kõikides intervjuudes ei esitatud küsimusi samas järjestuses, kuna intervjueeritav andis oma teemaarenduse käigus vastuse lisaks ka mõnele muule küsimusele. Intervjuude käigus lubas autor ka intervjueeritavatel teemast kõrvale kalduda, et saada selle läbi juurde taustainformatsiooni intervjuude interpreteerimisel.

Uuringu valimi moodustasid neli püsivat rahvusvahelist virtuaalset meeskonda, kellest kaks olid uuringu läbiviimise hetkel koos töötanud lühikest aega (alla 1 aasta) ning teised kaks pikaajaliselt (üle 1 aasta). Autor pidas vajalikuks kaasata uuringusse ka need meeskonnad, kes olid alles tööd alustanud ehk lühemat aega veel koos olnud, et võimalusel saada paremat ülevaadet usalduse tekkimisest. Seevastu pikemaajalised meeskonnad võisid jällegi olla rohkem kokku puutunud usalduse kujunemise ja hoidmisega. Neljast kaks meeskonda tegutsesid erinevate projekti juhtimistega

pakutavate toodete ja teenuste valdkonnas ning teised kaks andmete analüüsiga. Mõlemast valdkonnast olid esindatud nii lühemat aega koos olnud kui ka pikaajaliselt koostöötav meeskond. Lühemat aega koos olnud meeskondades oli kümme ja seitse liiget ning pikaajalistes 14 liiget ja 11 liiget. Käesolevas uuringus osales kokku 15 inimest, kelle sotsiaal-demograafilised andmed on kokku koondatud alljärgnevasse tabelisse 5.

Tabel 5. Valimi sotsiaal-demograafilised tunnused vastavalt vastajate arvule

Sotsiaal-demograafilised tunnused		Vastajate arv
Sugu	Mees	9
	Naine	6
Rahvus	Eesti	7
	Läti	4
	Leedu	4
Ametikoht	Andmeanalüüs	8
	Projektijuhtimine	7
Tööstaaž meeskonnas	kuni 1 aasta	7
	üle 1 aasta	8

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete alusel).

Veidi üle poole vastanutest olid naised ja ülejäänud mehed. Vastused jaotusid enam-vähem võrdselt ametikohtade lõikes. Esindatud oli 7 inimest Eestist (kellest üks oli rahvuselt Gruusiast pärit ning kõneles inglise keeles), 4 inimest Leedust ja 4 inimest Lätist. Nendest 7 toimusid Tallinnas silmast-silma kohtumistel ning ülejäänud 8 videokõne vahendusel, kuna meeskonnaliikmed asusid kas Lätis või Leedus. Eelnevalt saadeti uuringus osalejatele intervjuu kava ette, et oleks võimalik küsimustega tutvuda ning juba antud teema peale mõelda. Autori arvates oli see oluline eriti väljaspool Eestit asuvate meeskonnaliikmete puhul, kuna nende emakeeleks ei olnud inglise keel. Intervjuude pikkuseks oli alates 20 minutist kuni 35 minutini. Intervjuud salvestati diktofoniga ning seejärel kirjutati tekstifailideks, et oleks lihtsam räägitud analüüsida ja vastuseid võrrelda.

Intervjuude läbiviimisele ja transkribeerimisele järgneva etapina korrastati vastuseid ning avatud vastuste hulgast eemaldati müra tekitav informatsioon ning keskenduti vaid teemat puudutavale infole. Vastuste analüüsimiseks koostati Exceli tabel, kus toodi välja kõik vastajad meeskondade kaupa ja kõik küsitud küsimused. Seejärel märgiti enim tõlgendati

küsimused võrreldavale kujule vastavalt kuumuse sisule erinevate märksõnadega. Kuna mitmed intervjueeritavad soovisid oma vastuses jääda anonüümseteks, siis konfidentsiaalsuse tagamiseks kodeeriti vastused. Edaspidiselt on pikemaajaliselt koos olnud meeskonna liikmed tähistatud tähisega A ning lühemat aega koos olnud liikmed B. Nende rahvusest lähtuvalt lisandub tähisele juurde ee (Eesti), lt (Leedu) ja lv (Läti) ning vastaja järjekorra number 1, 2, 3 jne. Näiteks esimese pikaajalise meeskonna eesti rahvusest intervjueeritava tähiseks on Aee1 ning lühemaajalisel Bee1. Järgmises peatükis analüüsitaksegi intervjuude käigus saadud informatsiooni ning tehakse omapoolsed järeldused mismoodi usaldus mõjutab sooritust.

2.2 Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest ning tuuakse välja peamised järeldused. Ühtlasi võrreldakse tulemusi varasemate teoorias käsitletud uuringutega. Saadud tulemuste kirjeldamiseks ja mõtete edastamiseks kasutatakse tsitaate.

Uuringus osalejatest viiel on olemas eelnev kogemus virtuaalses meeskonnas töötamisest ning ülejäänud 10 ei ole antud meeskonna vormiga varem kokku puutunud. Samuti olid enamikud meeskonna liikmed erinevates meeskondades üksteisele võõrad ning varasemalt ei olnud üksteisega nii töö- kui eraelus kokku puutunud. Vaid kaks inimest olid varem ühes meeskonnas omavahel projektipõhiselt teinud koostööd ning üks inimene teadis mõnda oma meeskonnaliiget nägupidi. See tõestab asjaolu, et virtuaalsed meeskonnad on hakanud Swedbankis levima, kuna käesolevas uuringus oli meeskondades neid inimesi, kes olid varem virtuaalses meeskonnas töötanud, kui ka neid, kes olid esmakordselt taolises koostöös. Siinkohal saab tuua paralleeli teooriaga, mille kohaselt on virtuaalsed meeskonnad organisatsioonides hakanud levima (Dulebohn, Hoch 2017: 569; Pinjani, Palvia 2013: 144; Gilson *et al.* 2015: 1314). Lisaks kinnitab eelmainitu, kuidas panganduses virtuaalseid meeskondi moodustatakse - kas täiesti uutena või integreeritakse juba olemasolevad töötajad uude meeskonda (Kage, 2012: 100).

Intervjueeritavatel paluti hinnata 5 palli skaalal üldiselt virtuaalse meeskonna töövormi, milles 1 on alla ootuste ning 5 suurepärane. Enamus vastajaid pidas antud meeskonna

töövormi väga heaks viisiks, kuidas uut moodi tööd korraldada ning spetsialiste koondada. Analüüsides antud küsimuse kommentaare selgub, et lühemat aega koos olnud meeskonna liikmete jaoks, eriti kes pole eelnevalt antud töövormiga kokku puutunud, on üle kolme riigi tehtav koostöö põnev, väljakutsuv ja arendav nii kompetentsi kui keele poolelt. Küll, aga kui võrrelda omavahel lühema aja koos olnud meeskondi pikemaajalistega, siis hinnang virtuaalsele meeskonnale oli madalam pikaajalistes meeskondades. Põhjenduseks toodi virtuaalsuse nõrgemate külgede tugevamat tajumist ning mõju igapäevasele tööle.

„Eeliseks ja võluks ongi see, et tegemist on teise maa kultuuri, iseärasuste, protsessidega. See on huvitav, millised on inimesed ja kuidas nad probleemidele, ülesannetele lähenevad. Pluss saad oma keeleoskust lihvida.“ (Bee3)

„Ma ei saa öelda, et see on nii efektiivne, kuna distantsilt suhtlemine ja organisatsiooni struktuur raskendab kõike. Endal tuleb leida üles õige informatsioon ja saama aru, kas see on see, mida soovisin. Eeliseks on see, et on võimalik teiste riikide kogemustelt õppida, saada uusi tutvusi ning teadmisi erinevatelt inimestelt. Ja sul on võimalus neid enda töös rakendada, mis on kasulikud. Ka suhtlemise koha pealt saab ennast arendada tänu teiste erinevustele.“ (Alt1)

„Ma arvan, et töö suhtes ikkagi väga produktiivne - jagame ideid omavahel ja suhtleme hästi palju tööalaselt ja aitame üksteist. Puuduseks on see, et kui me oleme mõned korrad saanud kokku realselt, siis ei ole tunda seda meeskonna vaimu või kuidas sa seda nimetad. Et ikkagi, kui saame kokku niimoodi näost-näku, siis tundub, et oleme natukene võõrad teineteisele.“ (Aee3)

Ülevaade virtuaalse meeskonna vormi eelistest ja puudustest AS Swedbanki põhjal on esitatud alljärgnevas tabelis 6. Intervjuude käigus toodi välja üheks suureks eeliseks ajaefektiivsus ehk võimalus tööd teha sobival ajal enda valitud asukohas. Siinkohal peab autor oluliseks täpsustada, et üldjuhul on meeskondades tööaeg vahemikus 8.00-17.00. Samas ollakse kellaaja suhtes ka paindlikud ning on võimalik tööd alustada ja lõpetada kas hiljem või varem. Antud meeskondades oli võimalus ka teha tööd aeg-ajalt väljaspool ettevõtte ruume (näiteks kodust, kohvikus, rongis vms).

Tabel 6. Töötajate arvamused virtuaalse meeskonna vormi eelistest ja puudustest Swedbank AS meeskondades

Eelised	Puudused
Ajaefektiivsus ja paindlikkus (tööd on võimalik teha igal ajal igas kohas)	Pikemad otsustusprotsessid (maatriks struktuur)
Võõrkeele kasutus (nii areng, sõnavara täiendamine, keeleoskuse hoidmine ja/või edasiarenemine)	Vähene personaalsus (väärtused, isiksus, hoiakud jms)
Erinev töökultuur, lähenemised, vaatenurgad protsessidele ja probleemilahendusele.	Ülevaade isikust kui tervikust (nt kehakeel)
Teadmiste jagamine ja kogemuste vahetamine	Vähene suhtlus üksteisega nii töö- kui isiklikul tasandil
Rahvusvahelisuus	Kättesaadavus sõltub tehnoloogiast
Orienteeritud tööülesannete lahendamisele	

Allikas: (autori koostatud).

Eeliseks on ka paindlik ja vabam töö keskkond, mis tähendab, et tööd on võimalik teha nii, kuidas endale sobib. Mitu inimest tõid välja näitena, et juhiga samas ruumis istudes võtaks keskendumine tööülesannetele rohkem aega, kuna tunnetatakse juhi poolt pidevat jälgimist ja hindamist. Siit järeldub, et inimesel on virtuaalses meeskonnas võimalus rohkem tööd teha omas tempos ning inimene ei tunne pidevat survet istuda arvuti taga.

„Iga päev on erinev ning mõnel päeval lihtsalt mõte ei tööta (kas oled siis halvasti maganud, haige vms.), siis võidki lubada endale vähem produktiivse päeva, teades, et homme pingutad siis rohkem ja keegi ei pane seda pahaks.“ (Blv2)

„Mul ei ole nagu otseselt koguaeg kedagi kuklas, ma ei kujuta ette, kui mul juht istuks otse ruumis kõrva. Siis mulle lihtsalt ei meeldiks see.“ (Bee1)

Lisaks toodi välja töö rahvusvahelisuse mõõde ehk projektid ning andmed, millega tegeletakse on mitmekesisemad, üle mitme riigi ning tunnetatakse töö mõju suuremale hulgale inimestele. See hõlmab veel endas koostööd eri rahvustega, võimalust õppida teiste kogemustest ja parimatest praktikatest. Näiteks on varem kasutusel olnud igas riigis eri andmete mudelid. Koostööd tehes ning teadmiste jagamisega on võimalik luua ühine, üle kolme riigi toimiv mudel, mis ühtlustaks ettevõtte tööd konkreetsetes valdkonnas ja aitaks võrrelda tulemusi nii Eestis Lätis ja Leedus. Vastused võib teooriaga kõrvutades

huvitavaks pidada, kuna Jarvenpaa ja Leidner (1999: 792) on välja toonud globaalsete virtuaalsete meeskondade iseloomustamisel lisanduvad kultuurilised erinevused ja võimaliku keelebarjääri, mis on pigem negatiivne tegur ja takistus. Samuti toovad Rosen, Furst ja Blackburn (2007: 263) välja kultuurilise tausta, suhtlusstiili ja info töötlemise võimaliku takistusena. Antud valimi põhjal see välja ei tulnud ning kultuuriline eripära on uuringus osalejate arvates pigem positiivne tegur, mis kaasneb globaalsete virtuaalsete meeskondadega. Teisalt võib seda pidada Swedbank AS eripäraks, kuna ettevõtte tegeleb teadlikult mitmekesisuse soosimisega ning väärtustab multikultuursust.

Samuti oli motiveerivaks ja lisaväärtust andvaks võõrkeele kasutamine ja selle oskuse arendamine. Suheldes igapäevaselt mitu korda päevas inglise keeles kas videokõne või e-posti teel, tunnetasid inimesed, et nende keeleoskus pidevalt paraneb ning seeläbi nende kompetents tõuseb. Sarnaselt eelnevalt käsitletud rahvusvahelisuse mõõde vastuoludele teooria ja uuringu vahel, saab selle välja tuua ka kommunikatsioonivahendite osas. Kui käesoleva uuringu tulemused toovad välja selle kui positiivse aspekti, siis Klitmøller ja Lauring (2013: 399) tõid eelkõige välja selle ohud. Näiteks võivad tuleneda valesti tõlgendamised ja vääriti mõistmised ilma pildita ja helita elektrooniliste kanalite kasutamisest. Ilmselt on see tingitud antud ettevõtte eripärast, kus erinevate elektrooniliste kanalite kasutamine on igapäevane, välja on kujunenud teatud reeglid ja normid seda tehes ning on harjutud informatsiooni nende kaudu edastama.

Tulemustest selgus, et eduka virtuaalse meeskonna vormi toimimiseks on vaja selgeid eesmärgi nii meeskonna kui individuaalsel tasandil. Olulised on kindlad reeglid, kuidas ja millist informatsiooni omavahel jagatakse, kuidas toimub aruannete koostamine raporteerimine ning oma tööst ülevaate andmine. Siinkohal toodi välja juhi rolli olulisus, kes peaks oskama piisavalt lihtsalt lahti seletada meeskonna, jaotama rollid ning delegeerima ülesanded. Kõigile uuringus osalenud meeskondadele olid eesmärgid, rollid ja reeglid üheselt arusaadavad ja selgelt kommunikeeritud. See toodi ka välja ühe eelisena, kuna antud meeskondades olid eesmärgid sõnastatud selgelt ja konkreetselt. Samuti iga liige teadis, kuidas tema töö mõjutab tulemust. Seega ollakse keskendunud eesmärkide täitmistele ning omavaheline suhtlus on peamiselt tööd puudutav ning võimalikult konkreetne. Küll, aga toodi mitmete inimeste poolt välja, et meeskonna loomisel ja esimestel kuudel koostööd tehes olid need ebamäärased ning puudus

struktuur. Toodi välja, et juhi roll oli selles etapis määrava tähtsusega, saamaks aru milleks on meeskond kokku kutsutud ning kuidas nii koostöö kui ülesanded saavad organiseeritud. Siin saab tuua paralleeli teooriaga, mille kohaselt on soorituse ja usalduse puhul üheks mõjutavaks teguriks eesmärkide selgus ja konkreetsus ning ülesande- ja rollijaotus meeskonnas. (Horwitz *et al.* 2006: 483; Ford *et al.* 2017: 33). Samuti jagavad sama mõtet ka juhi rolli olulisuse kohta Ahmed *et al.* (2009:2660).

Intervjuude käigus selgus, et antud virtuaalse meeskonnatöö suurimaks miinuseks on vähene personaalsus ehk omavahel suheldakse peamiselt tööalaselt ning isiklik side meeskonnaliikmetega tekib aeglasemalt või üldse puudub võrreldes traditsioonilise meeskonnaga. See mõjutab omakorda arusaamist isikust kui tervikust ehk mis mõjutab tema otsuseid, millised on tema põhiväärtused ja hoiakud ning millise inimtüübiga on tegemist. Samuti tõid kõik uuringus osalenud välja miinuseks kehakeele puudumise, mis võimaldaks täpsemalt inimese ilmete, žestide, kehahoiaku ja hääletooni kaudu tõlgendada mida ta öelda tahab ja kui usutavana see mõjub. Teatud määral on see videokõnedes võimalik, kuid vastajate arvates pole see siiski otsese silmast-silma kontaktiga võrreldav. Nunamaker *et al.* (2009: 114) ja Ahmed *et al.* (2009: 2659) toovad samuti oma töödes välja, et virtuaalsetes meeskondades suheldakse omavahel ülesandekeskselt ning projekti raames ja seetõttu on suhtlusstiil pigem formaalne ning puudub võimalus üksteise tundmaõppimiseks nii suhtlemise kui kehakeele tundma õppimise.

„Ainus erinevus võrreldes traditsioonilise meeskonna vormiga on see tunne, et inimene istub Sinu kõrval. Igapäevaselt ma tunnen muidugi end lähemalt seotuna nende kolleegidega, kes istuvad minu kõrval, aga töö mõttes erinevusi ei ole ning kui meeskond funktsioneerib, siis kõik seavad oma prioriteetid ning kõik toimib.“ (Alv1)

Uuringus tuli välja, et enim levinuteks on e-mail, videokõnesid võimaldav programm Lync, mis sarnaneb Skype-le ning ettevõttesisene platvorm, kus on võimalik hoida ja jagada erinevaid dokumente. Lisaks on meeskondadesse sisse viidud kas iganädalased või kuised regulaarsed virtuaalsed koosolekud üle Lynci, mil antakse ülevaade nii töötajate isiklikest kui ka meeskonna töö eesmärkidest ning millises etapis hetkel nende sooritamisel ollakse. Videokõne kasutatakse tavaliselt regulaarsetele koosolekutel või üks-ühele pikemat arutelu vajaval teemal või kui tegemist on keerulisema probleemiga. Seda seetõttu, et see võimaldab luua inimestega personaalsemat kontakti ning saada

aimdust ka teise kehakeelest ja emotsioonidest. Kiiremates küsimustes kasutatakse tavakõne ja/või sõnumite saatmist Lynci kaudu. Juhul, kui tegemist on olulise informatsiooniga ning soovitakse jätta maha märke, siis saadetakse kõigile liikmetele sellekohane e-mail.

Kuigi tegemist on virtuaalsete meeskondadega, siis kommenteerisid kõik osalejad silmast-silma kohtumiste olulisust. Uuringus osalejate arvates on meeskonna toimimiseks ja üksteise mõistmiseks vajalik aeg-ajalt kokku saada ka silmast-silma. Näiteks, viia läbi ühiseid mitme päevaseid mõttetalgud, mis koosneksid nii tööalastest seminaridest kui ka mitteformaalsetest üritustest. Selle kaudu on võimalus teisi liikmeid lisaks nende kompetentsile lähemalt tundma õppida ka isiklikul tasandil ning Swedbankis see nii ka on. See haakub teoorias uurituga, kus ka Hertel *et al.* (2005: 71) tõid välja, et enamikes virtuaalsetes meeskondades toimub siiski aeg-ajalt liikmete vahel silmast-silma kohtumisi.

Kommentaari analüüsimisel selgus, et nii lühemat aega koos olnud kui ka pikemaajalistes meeskondades toimuvad regulaarsed silmast-silma kohtumised. Ainus erinevus oli ajalisel perioodil - lühiajalistes meeskondades kohtutakse iga kuu ning pikemaajalistes kord kvartalis. Seejuures ilmnis autori arvates oluline fakt, et ka pikemat aega koos töötanud meeskondades olid silmast-silma kohtumised esimesel aastal tihedamad ning kokku saadi üks kuni kaks korda kuus. Seega võib järeldada, et virtuaalse meeskonna toimimise, usalduse ning isikliku sideme tekkimise seisukohalt on silmast-silma kohtumised koostöö algusfaasis määrava tähtsusega ning mõjutavad edaspidist liikmete vahelist suhtlust. Seda kinnitab ka teoreetilises osas Maznevski ja Chudoba (2000: 488) läbiviidud uuring virtuaalsetes meeskondades, mis toob välja silmast-silma kohtumiste olulisuse usalduse arenemisel.

Seega võrreldes traditsioonilises meeskonnas töötamisega on liikmete vaheline isiklikum side nõrgem. Teisalt selgus mitmest intervjuust, et antud asjaolu kompenseerib töökohal olevad teised inimesed, kes istuvad samas ruumis ning kellega igapäevaseid teemasid on võimalik arutada. Seda iseloomustab järgnev kommentaar.

„Mul on tegelikult teine tiim kõrval Eestis, kellega ma võib-olla tööalaselt küll nii palju ei lävi, aga kui ma istuks täiesti üksi ja teeks Pan Balti lihtsalt mingit asja,

millest mitte keegi muu minu tiimist ka osa ei saaks või üldse mingit sidet ei oleks, siis tunduks veider jah. Sellepärast, et ikkagi Sul on igapäevaselt selle suhtluse poole pealt, isegi mitte tööalase, aga lihtsalt Sul on ikkagi inimesed, kellega Sa mis iganes räägid ka muud juttu kui ainult töö juttu.“ (Bee3).

Eelneva kommentaari põhjal arvab autor, et virtuaalses meeskonnas töötamist ennast võivad mõjutada ka erinevad isiksusetüübid ehk kellele sobib rohkem antud suhtlusviis ja teistest eraldatus ning kellele mitte. Ilmselt inimesed, kes on avatumad ning soovivad oma tundeid ja kogemusi teistega jagada, vajavad enda ümber inimesi ning pikaajaliselt virtuaalses meeskonnas töötamine ei oleks motiveeriv kui seda kinnisematel inimestel. Swedbankis on virtuaalsetes meeskondades inimesi, kes on üksi osa meeskonnast ning kedagi teist tema enda meeskonnast kõrval ei istu. Samas on neil olemas siiski reaalne töökoht laua näol mõne muu meeskonna juures ning oma sotsiaalsed vajadused saadakse tänu sellele rahuldatud.

Uuringu vastustest selgus, et samuti võivad erinevad protsessid ja otsused võtta virtuaalses meeskonnas liiga kaua aega. Näiteks kiireloomuliste ülesannete puhul võib selle lahendamine venida pikaks, kuna teine inimene ei ole kohe kättesaadav – telefon ja arvuti asuvad eemal, puudub internetiühendus vms. Siinkohal oleks abiks meeskondades kokkulepitud reeglid näiteks tööaja ja kättesaadavuse suhtes. Traditsioonilises meeskonnas on antud olukordades eeliseks, et kolleegid asuvad füüsiliselt ühes ruumis ning on võimalik kohe pöörduda oma küsimusega õige inimese poole ja saada ka sama kiirelt vastus. Samuti on rahvusvahelistes projektides tihti vajalikud kolmandate osapoolte kinnitused protsessidega edasiliikumiseks, mis jällegi riigipõhise meeskonna puhul toimub kiiremini võrreldes virtuaalsega. Seda toetab ka Cummingsi (2011: 25-26) uuring töötundide kattuvuse kohta globaalsete virtuaalsete meeskondade seas, millest selgus, selgub, et mida vähem kattub, seda rohkem erinevad protsessid ja vastused viibivad.

Analüüsides Swedbanki virtuaalsete meeskondade poolt välja toodud eeliseid ja puuduseid (vt. tabel 6) virtuaalse meeskonna vormi kohta ning teoreetilises osas olevat tabelit 2, tuleb välja, et kattuvus ja tunnused on küllalt sarnased. Uuringust tuli välja, et meeskonna liikmed nõustuvad tehnoloogia olulisusega, kommunikatsioon väljaspool tööd puudub ning otsustusprotsessid on pikad, millele viitavad ka Snellman (2014: 1258),

Ferreira *et al.* (2012: 715), Cramton ja Hinds (2005: 236), Zaccaro ja Bader (2003: 379). Samuti tuli intervjuudes välja samas tabelis 2 kajastatud tugevused ning eelised, milleks oli ajaefektiivsus, projektile kontsentreeritus ja meeskonna mitmekesisus läbi oma ala spetsialistide.

Teises intervjuu plokis sooviti teada, kui pühendunud on meeskonna liikmed oma tööle ning kuidas tunnetatakse seda ka teiste poolt. Lisaks uuriti milliseid vahendeid kasutatakse omavahelisel suhtlusel ning kas suhtlus toimub kõigiga sarnasel viisil, et selle abil mõista usalduse tekkimise ja arenemise võimalusi. Kõikidel vastajatel paluti hinnata meeskonna pühendumist tööle 5 palli skaalal, kus 1 oli alla ootuste ja 5 oli suurepärase. Eranditult kõik vastajad hindasid nii meeskonna kui enda pühendumise tööle suurepäraseks. Kommentaaridest selgub, et tööle on kerge pühenduda, kuna sisu on põnev ja motiveeriv, koostöö teiste liikmetega toimib ning usaldus juhi ja meeskonna liikmete vahel on olemas.

„Ma olen väga pühendunud, olen hetkel kõrvale jätnud kooli ja oma isiklikud huvid ning tean, et seda on teinud ka osad teised.“ (Bee2)

„Mulle isiklikult tegelikult meeldib loob lisaväärtust, teise maa töökultuur ja teise maa pangaprotsessid. Saab suhelda inglise keeles. Ma ei saa nagu öelda, et suhtluse pool selle maha võtaks. Pigem ollakse rohkem pühendunud, kuna see pakub rohkem pinget ja huvi. On inspireerivam, motiveerivam.“ (Bee4)

Analüüsid eelnevaid intervjuude vastuseid on autori arvates huvitav asjaolu, et kuigi virtuaalse meeskonna vormi hinnati kokkuvõttes madalamalt kui 5 palli ja toodi välja nõrgaks küljeks omavahelise suhtlemise puuduse isiklikul tasandil, siis inimesed on tööle pühendunud 100%. Analüüsid veelgi vastajate kommentaare, siis autori arvates võivad pühendumise kõrget hinnangut toetada põnevad tööülesanded, rahvusvahelisus, töötajate enesearengu võimalus ning selged eesmärgid ja reeglid, kuidas meeskond toimib.

Enamiku intervjuueeritavate kohaselt on meeskonnas üksteisega lihtne suhelda ning suudetakse teha ennast teistele arusaadavaks. Suhtlemise selgus ja üksteise mõistmine sõltub pigem inimeste keeleoskusest kui virtuaalsusest. Vaid kahe inimese arvates ei olnud teiste meeskonna liikmetega lihtne suhelda. Ühe põhjusena toodi välja meeskonna koosnemist erinevatest isiksustest, mille tõttu venisid arutelud ja koosolekud tihti

pikemale ajale kui oli planeeritud. Samas tuleb mõista, et antud probleem ei esine vaid virtuaalsetes meeskondades, vaid ilmneb ka traditsiooniliste puhul. Lisaks toodi välja veel võimekust väljendada ennast selgelt võõrkeeles. Samas tundis üks vastaja, et ta suudab ennast väljendada lihtsamalt oma emakeeles ning inglise keeles rääkides tuleb hoolikalt läbi mõelda, mida öelda tahetakse valides õigeid sõnu, nii et keegi ei solvaks.

„Vahet ei ole millisest riigist inimene on. Lihtsalt Sul on erinevad inimesed ja tüpaažid. Aga just ka keeleline pool, et inimesed räägivad erinevat moodi teises keeles ja nad räägivad ju oma keeleski erinevalt, et kes hakkab hästi kaugelt pihta ja kes on hästi detailne. Inglise keeles see veel võimendub ja meil oli palju sellist, et kunagi ei suutnud nagu lõpetada.“ (Ae1)

„Mul on kergem suhelda ning kiiremini vastuseid anda pigem kohalike meeskonna liikmetega, kuna vähem läheb aega üksteisest arusaamisele sama emakeele ning naljade tõttu. Suhtlemine teistest riikidest pärit liikmetega võtab mul rohkem aega, kuna ma pean mõtlema täpsemalt läbi, mida ma soovin öelda ning mu mõte jõuaks teisten viisil, et kellegi tunded ei saaks riivatud.“ (Alt2)

Samas hindasid kõik vastajad oma meeskonna liikmete inglise keele oskust heaks. Paar vastajat tõid välja, et isegi kui alguses oli kellelgi sees väike hirm, kuidas keeleliselt hakkama saadakse, siis kadus see kiirelt igapäevase praktikaga. Küll aga oldi kuulnud, et mõnes projektipõhises meeskonnas ja väga spetsiifilises teemas on vähene keeleline eneseväljendusoskus olnud suuremaks probleemiks. Autori arvates võib siinkohal mõjutada asjaolu, kas meeskond on lühiajaliselt kokku kutsutud ühe projekti raames või on tegemist pikemaajalise koostöösuhtega. Autor oletab, et pikemaajaliste meeskondade kokkupanekul, kus inimesed peavad igapäevaselt omavahel suhtlema, hinnatakse keeleoskust kriitilisemalt kui projektipõhiselt.

Enamus vastajatest hindasid oma suhtlemisviisi ja –kanali valikut teistega suhtlemisel samaks ning kultuurilised erinevused, keeleoskus seda ei mõjutanud. Intervjueeritavad tunnetasid, et Balti riikide kultuuriline taust on sarnasem võrreldes teiste kultuuridega nagu Tai, Jaapan, Ameerika vms. ning seetõttu see omavahelist suhtlust nii palju ei mõjuta. Küll, aga tõid kolm vastajat välja, et pigem oleneb suhtluskanali valik inimese isiksusest. Näitena toodi, et kui tegemist on keerulisema isiksusega ning on vajadust pikemalt tegevuste eesmärke selgitada ja põhjendada, siis pigem helistatakse inimesele

kui saadetakse e-mail. Üks inimene tõi välja enda ebakindluse inglise keele suhtes ning tema jaoks oli lihtsam suhelda oma riigis asuvate kolleegidega, kuna sai kasutada selleks emakeelt. Autori arvates on vastus ootuspärane, et töötajad eelistavad suhelda eelkõige oma emakeeles ning seejärel võõrkeeles.

Kõikidel vastajatel paluti hinnata usaldust oma meeskonna liikmete vahel skaalal 1 kuni 5, kus 1 oli alla ootuste ning 5 suurepärane. Enamus vastajatest hindas usaldust meeskonna liikmete vahel väga heaks või suurepäraseks. Võrreldes lühemat aega koos töötanud meeskondade vastuseid pikaajalistega, siis hinnati lühemat aega koos olnud meeskondades usaldust liikmete vahel mõnevõrra positiivsemaks. Kaks vastajat hindasid usaldust meeskonnas kolme palliga ning mõlemate kommentaaridest selgub, et nende jaoks mõjutab usaldust teiste meeskonnaliikmete tahe ja valmidus jagada vajalikku informatsiooni, suhelda ja teha koostööd. Usalduse loomiseks ja hoidmiseks on vaja võtta vastutus oma ülesannete eest ning juhul, kui ei suudeta neid täita või esineb takistusi, siis ka teisi sellest teavitada. Omalt poolt oldi teatud ülesannetes kogetud, et osad meeskonna liikmed ei olnud võib-olla nii motiveeritud tööd tegema ja kompetentsed kui teised ning mõnedel juhtudel ei peetud kokkulepetest kinni, vaid pidi ise meelde tuletama.

“Minu jaoks tekkis usaldus meeskonnas kauem kui see oleks tekkinud traditsioonilises. Tõeline usaldus hakkas alles kujunema pärast mitmeid videokõnesid üksteisega. Nii et minu jaoks võttis see aega umbes pool aastat, et saaksin teisi usaldada.” (Alt2)

“Küsimus on pigem selles, kuidas on ootused meeskonnas täidetud. Meeskonna sooritus küll vastab ootustele, kuid usalduse suurenemiseks peaks sooritus meie puhul rohkem ületama sooritust, mitte lihtsalt tehakse asju ära. Usalduse loomiseks ja hoidmiseks oleks vaja võtta suurem vastutus oma ülesannete eest. Vahel ei ole osade liikmete puhul ülesanded täidetud nii nagu vaja ja kui midagi läheb valesti, tuleb teada anda. See tähendab, et tead, et saad teistele toetuda, kui neilt paluda midagi teha.” (Blv1)

Ka teised vastajad lisasid arutelu käigus, et usalduse tekkimine ei sõltu niivõrd rahvusest, keeleoskusest ja kasutatavast tehnoloogiast kui omavahelisest suhtlusest ning isiksuse tüüpidest, millised on väärtused ja hoiakud. Inimene peab olema valmis tegema teistega koostööd ehk kas võetakse vastutus oma tegude ja sõnade eest, mõeldakse kaasa, ollakse huvitatud oma tööst ning meeskonna tulemuslikkusest. Näitena toodi, et isegi kui

inimesed ei suuda etteantud tähtajaks oma ülesandeid täita, on oluline varakult sellest teisi teavitada, et oleks võimalik koos lahendus leida.

„Ühe inimese puhul oli see, et tal oli kohutavalt detailidesse laskuv ja vahest tunduski, et kas ta nagu natuke tahabki vastu töötada. Teise inimese puhul oli see, et oli jälle sihuke kohutav visionaar.“ (Aee1)

Usalduse tekkimist ja hoidmist meeskonnas mõjutas vastajate arvates ka selge kommunikatsioon juhi poolt, millised on meeskonna eesmärgid ning kuidas nende poole liigutakse. Samuti, millised on raamid ja kokkulepped, mille järgi töötajad oma töös peavad juhinduma ning kuidas toimub tagasiside andmine nii juhi kui ka meeskonna liikmete poolt. Lisaks toodi uuesti välja, et kuigi tegemist on virtuaalse meeskonnaga, on suhtlemise ja meeskonna tunnetuse koha pealt vajalikud teatud regulaarsusega silmast-silma kohtumised, mil on võimalik pikemalt ja detailsemalt arutleda meeskonna eesmärke ning arendada suhteid isiklikul tasandil.

Vastustes analüüsimisel selgus, et meeskonnatöö algfaasis põhines kõigil usaldus meeskonna liikmete kompetentsil ning lihtne oli teisi liikmeid usaldada. See tähendab, et meeskonnaga liitudes eeldati, et kokku on kutsutud oma ala eksperdid, kellel on vajalikud teadmised ja oskused ülesannete sooritamiseks. Hilisemas faasis ehk koostöö käigus muutus see vastavalt inimeste kogemustele, millise kvaliteediga erinevad meeskonna liikmed oma tööd tegid, kuidas suudeti etteantud ajapiiridesse jääda ning esile tekkinud probleeme lahendada. Näiteks, kas jagati töö jaoks olulist informatsiooni õigeaegselt, kas oli vajadus meeldetuletuste järele või kui korrektselt oma tööd tehti. Enamus vastajate hinnangul olid nende meeskonna liikmed kompetentsed ning neid sai usaldada.

„Ma usaldan jah seda, et ta on kompetentsidel selles rollis, sinna määratud ja sinna jõudnud ja mul ei ole põhjust teda mitte usaldada, enne kui ma olen ise midagi vastupidist kogenud.“ (Alt3)

Siinkohal on oluline märkida, et meeskonnatöö algfaas ja hilisem ei ole ajaliselt täpselt määratletav, see on liikmete subjektiivne tunnetus. Usalduse tugevdamiseks ning edasiarenemiseks toodi välja vajadus üksteisega tihedamalt suhelda ning saada kokku ka silmast-silma. Kui algselt põhines usaldus meeskondades kompetentsil, siis edaspidi

mõjutasid selle arengut inimeste vahelised suhted. Kommentaare analüüsid selgus, et meeskonna liikmed hindasid teiste liikmete üleüldisi väärtuseid ning kuidas need kattuvad ka organisatsiooni omadega. Samuti toodi välja meeskonna liikmete vahel ühiste joonte leidmise ehk kas tegemist oli pereinimestega, milliste hobidega tegeleti ning kuidas muud töövälised teemad üksteisega haakusid. Kõigi vastajate hinnangul oli usaldus meeskonnas aja jooksul muutunud tugevamaks võrreldes koostöö alguses olevaga. Suur roll oli selle juures olnud silmast-silma kohtumistel, mil sai lisaks töö teemadele ka isiklikul pinnal lähemalt tuttavaks saada ja sõbruneda.

„Samuti on oluline järgida Swedbanki väärtusi: ole avatud, lihtne ja hooliv. Seda enam, et meie keeleoskus on erinev, on oluline üksteise mõistmiseks suhelda lihtsal ning selgel viisil.“ (Blv1)

„Me kõik oleme nagu abielupaar et kui oled abielus olnud tükk aega, siis on sul kindel ülevaade asjadest. Kes teab ja tunneb üksteist ning julgeb välja öelda, kas ta jõuab või millal jõuab oma asjadega tehtud. Usalduse tekkimise ja hoidmise koha pealt on oluline, et meeskonnal on olemas selge ja konkreetne ülesanne ja kõik teavad, mis see on.“ (Alv1)

„Usaldus põhines alguses kompetentsil ja me kõik olime samal tasemel. Meil on ühised huvid, kõik on pereinimesed, on millestki ühiselt jutustada. Aja jooksul on see muutunud tugevamaks läbi ühiste huvide ning oled aru saanud, millised on tema väärtused.“ (Blt1)

Siinkohal saab tuua paralleeli ja sarnasuse teoreetilises käsitluses uurituga, kus toodi välja, et usalduse loomise faasis on olulisel kohal kiirel, kognitiivsusel põhinev usaldus ja seda nii lühi- kui ka pikaajalistes meeskondades. Meeskonna püsima jäämisel pikemaajaliselt hakkavad rolli määrama inimsuhtel ja emotsioonidel põhinev usaldus. Seda suurendavad ja kiirendavad tihe omavaheline suhtlemine, regulaarsed koosolekud ning aeg-ajalt toimuvad silmast-silma kohtumised. Nii on võimalik inimestel leida ühiseid sarnasusi ning saada kinnitust tema kompetentsi kohta (Henttonen, Blomqvist 2005: 116; Nandhakumar, Baskerville 2006: 380-381; Kauffmann, Carmi 2014: 207; (McAllister 1995: 25)

Seejärel hindasid intervjuueeritavad oma meeskonna sooritust 5 palli skaalal, kus 1 oli alla ootuste ning 5 suurepärane. Enamik vastajates arvas, et meeskonna sooritus on üle ootuste

või suurepärase. Samas kaks inimest hindasid meeskonna sooritust palliga 2, kellest üks oli lühemat aega koos olnud ja teine pikaajalisest meeskonnast. See tähendab, et meeskonna sooritust nähti madalana ning vajalik on teha tööd selle parandamiseks. Mõlemad vastajad tõid põhjuseks mõne meeskonna liikme kompetentsile mittevastavuse ning puudub valmidus teha koostööd, mis nende arvates mõjutavad otseselt sooritust.

„Neil oleks vaja midagi, et olla oma sooritusel parem. Väga mõjutab usaldus teise kompetentsi ja tema soorituse võimalikkusest. On asju, mis on jäänud venima, kuna kõik on Baltikumi ülene ja jäänud kinni ka kuhugi protsessidesse. Aga siiski, tiimis on inimesi, keda ei saa usaldada, et nad teevad oma töö ära ning kuna nende kontroll võtab aega, siis mõjutab see kogu tiimi sooritust. Jah igasugused asjad võivad mõjutada, kuid kõik tuleb siiski kompetentsi juurde tagasi.“ (Alt2)

Sooritust mõjutavateks teguriteks toodi välja selged eesmärgid ning kindel visioon, kuidas neid saavutada. Pidev kommunikatsioon, omavaheline suhtlemine ning vajaliku informatsiooni jagamine. Kompetents ja tahe teha koostööd teiste meeskonna liikmetega ning meeskonnasisene usaldus nii informatsiooni õigsuses kui teiste oskustes. Lisaks eelnevale toodi välja ka juhi kui ka teiste koostööpartnerite tagasisidet meeskonna sooritusele ehk kui rahul ollakse eesmärkide täitmisega. Schiller *et al.* (2014: 566) kohaselt on samuti usalduse olemasolu vajalik ning mõjutab meeskonna tasandil eesmärkide saavutamist ning kui iga meeskonna liige käitub vastavalt püstitatud eesmärkide huvides, mitte endale kasulikul viisil, tõuseb ka meeskonna usaldus. Juhul, kui tagasiside oli olnud positiivne, tundsid vastajad, et nii usaldus kui ka meeskonna sooritus tõusis ning vastupidi, kui see oli negatiivne, siis mõjutas see ka usaldust meeskonnas teiste liikmete vastu negatiivselt, mis mõjus omakorda sooritusele negatiivselt.

Kommentaari analüüsil selgus, et kuigi usaldus meeskondades on olemas ning aja jooksul on see pigem kõigi arvates tugevnenud. Toodi välja, et on olnud olukordi, mis on mõjutanud nii usaldust kui sooritust negatiivselt. Näiteks ei olnud meeskonna liige suutnud täita oma töökohustusi ning ei olnud vastavuses nõutud kompetentsiga. Kui see ilmnis, vähenes usaldus tema võimekusse oma tööülesandeid täita ning tegemata töö mõjus ka meeskonna sooritusele negatiivselt.

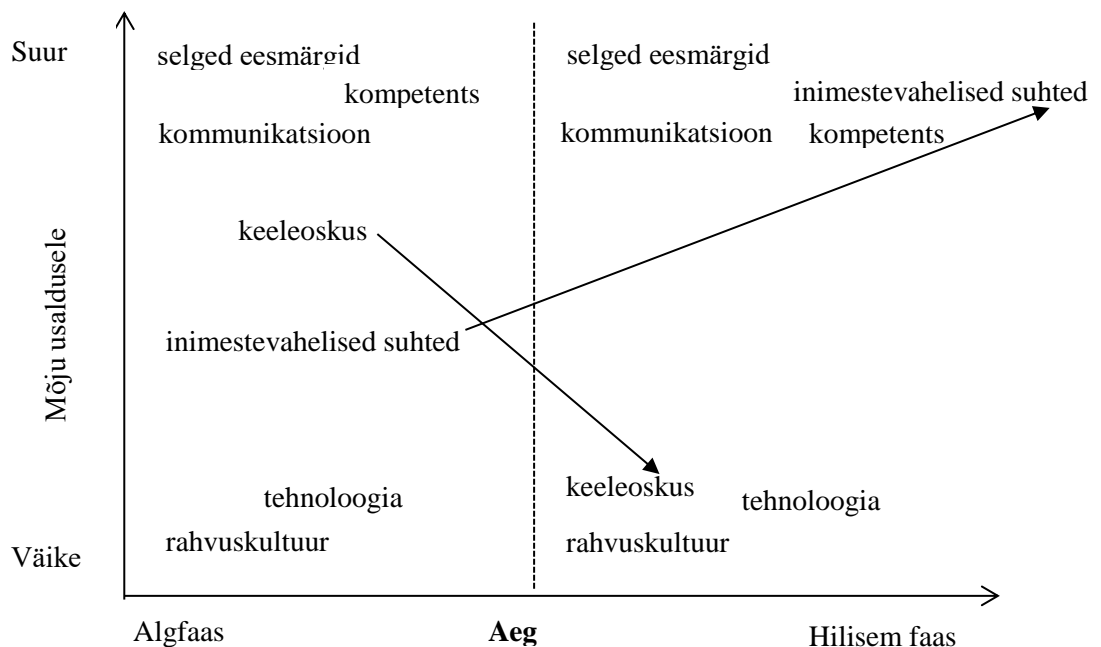
Lisaks toodi mitme vastaja poolt välja ka isiksusetüüpide sobimist virtuaalse meeskonnatöö vormiga. Juhul, kui inimese isiksusega ning tema vajadustega antud meeskonnatöö vorm ei ühti, siis võib antud meeskonnaliikme motivatsioon langeda. See, aga omakorda mõjutab tema töö sooritust negatiivselt ning meeskonnas võib tekkida kahtlusi, kas see isik saab oma tööga hakkama. Juhul, kui meeskonnas tekib usaldamatus mõne liikme vastu, siis hakatakse tema tööd kontrollima, mis on ajakulukas lisategevus ning mõjutab nii meeskonna usaldust kui sooritust negatiivselt.

„Töötades virtuaalses meeskonnas peab olema usaldus, sest muidu kulub aeg mõttetutele tegevustele nagu näiteks raporteerimisele, mida ja millal Sa teinud oled. Siis ei oleks virtuaalne meeskond efektiivne, kui on liiga suur kontroll ja raporteerimisvajadus.“ (Blv2)

Intervjueeritavate kommentaaride analüüsi käigus selgus, et kultuurilised erinevused, keeleoskus ja tehnoloogia kindlasti mõjutab sooritust, kuid antud meeskondades ei tunta, et need kolm tegurit on igapäevaselt nii olulised. Samas tuleneb see ilmselt jällegi organisatsiooni eripärast, kuna ettevõtte on multikultuurne, tegeletakse teadlikult mitmekesisusega ja ollakse harjunud töötama erinevate inimestega. Intervjuudest selgus, et kultuuride erinevus pikem rikastab töömeetodeid ja lähenemisi erinevatele probleemidele ehk mõjutab sooritust positiivselt. Samale seisukohale jõudsid oma uurimuses ka Zakaria, Amelinckx ja Wilemon (2004: 17), kes tõid välja, et eri rahvustest inimesed täiendavad nii meeskonnatööd kui ka ülesannete täitmisi oma kommete, probleemilahendamise meetodite ja ideede kaudu. Samas tuleb antud töö raamistikus tõdeda, et kuna vastavalt antud organisatsiooni nõuetest on keeleoskus meeskondades heal tasemel ja kasutatav tehnoloogia üldjuhul toimib igapäevaselt hästi, siis selle mõju antud meeskondades sooritusele on minimaalne.

Viimasena uuris autor, kuidas on inimeste vahetumine meeskonnas mõjutanud usaldust ja sooritust. Vastustest selgus, et juhul kui meeskonnaga liitub uus inimene, siis usaldus tema vastu algab samasuguse protsessiga nagu toimus see teiste liikmete puhul. Kõigepealt hinnatakse uut liiget tema kompetentsi ja tegude järgi ning seejärel koostöö ja suhtlemise käigus õpitakse inimest lähemalt tundma ning usaldus areneks edasi vastavalt inimsuhetele. Sooritusele nähti inimeste vahetumist pigem negatiivse mõjurina. Seda seetõttu, et mingiks hetkeks toimub meeskonna kompetentsi langus, kuna liige, kes täitis

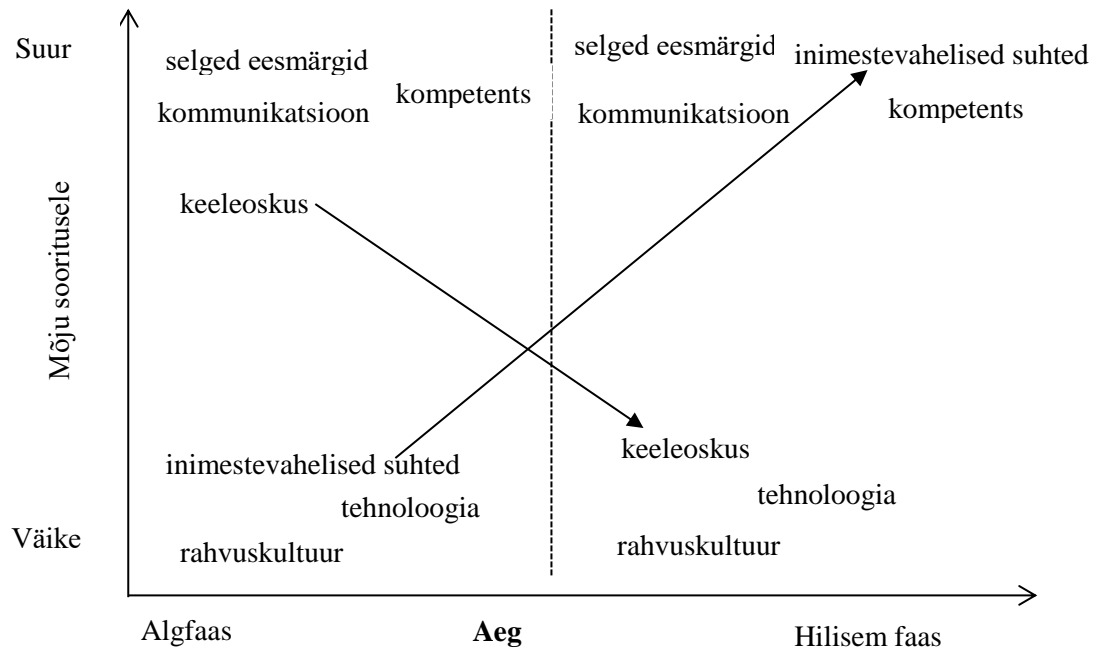
teatud ülesandeid on puudu või kui meeskonnaga ühineb uus liige, võtab kohanemine meeskonnaga aega. Samale seisukohale usalduse muutumisest meeskonnas on jõudnud ka De Jong *et al.* (2016: 27), Erdem ja Ozen (2003: 132) ning Gorman *et al.* (2006: 490-491), kes toovad välja, et meeskonna usalduse langedes või kadudes, mis uue liikmega paratamatult kaasneb, jääb meeskonna üldine koostöö ja sooritus ajutiselt madalamaks kui ta enne oli. Eelneva analüüsi põhjal toob autor joonisel 8 välja, millisel viisil on erinevad tegurid usaldust mõjutanud Swedbank AS-i püsivates rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades.



Joonis 8. Usaldust mõjutavate tegurite mõju püsivates rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades olenevalt meeskonna elutsükli faasist (autori koostatud intervjuude põhjal).

Uuringust saab järeldada, et Swedbankis mõjutavad usaldust meeskonnatöö algfaasis kõige enam selgete eesmärkide olemasolu, inimeste kompetentsid, keeleoskuse tase ning mil viisil üksteisega suheldakse ja informatsiooni jagatakse. Samuti mõjutavad inimeste vahelised suhted alguse etapis rohkem usalduse tekkimist, kuid esialgu tekib liikmete vaheline suhe kompetentsi ja täidetud ülesannete taseme põhjal. Meeskonna arengu hilisemas faasis ehk usalduse ehk tugevnemisel ja hoidmisel jäid samadeks mõjutavateks teguriteks selged eesmärgid, kommunikatsioon ja kompetents. Juurde lisandus inimeste vaheliste suhete olemasolu isiklikumal tasandil, mille tõttu inimesed olid altimad vahetama tööks vajalikku informatsiooni, et sooritus oleks hea. Keeleoskuse mõju

väheneb, kuna meeskonna liikmed tundsid end keeleliselt mugavalt ning oskuslikumalt. Kuna ettevõttele oli omaks, et koostöös kultuuride erinevusi ei tajutud ning kasutatav tehnoloogia üldjuhul toimis, siis nende mõju usaldusele meeskonna algusfaasis ja hilisemas faasis on madal. Alljärgneval joonisel 9 toob autor välja, millisel viisil on erinevad tegurid mõjutanud sooritust Swedbank AS-i püsivates rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades.



Joonis 9. Sooritust mõjutavate tegurite mõju püsivates rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades olenevalt meeskonna elueast (autori koostatud).

Virtuaalse meeskonna algfaasis avaldab sooritusele tugevat mõju samuti selged eesmärgid, kommunikatsioon, kompetents ja keeleoskus. Kuna soorituse puhul on algfaasis olulisem töötajate kompetents, siis inimeste vaheliste suhete mõju jääb tagasihoidlikuks. Küll, aga meeskonna hilisemas faasis tugevneb inimeste vaheliste suhete mõju sooritusele, kuna usaldus meeskonna liikmete vahel seetõttu kas suureneb või väheneb. Soorituse koha pealt on sama oluline selgete eesmärkide olemasolu, inimeste kompetents ja kommunikatsioon. Hilisemas faasis keeleoskuse mõju sooritusele on madal, kuna inimesed on kindlamad oma keeleoskuses ja kasutamises. Jällegi ettevõtte eripärast lähtuvalt oli kultuuriliste erinevuste ja tehnoloogia toimimise mõju sooritusele nii alguses kui ka hilisemas faasis madal.

Eelneva analüüsi põhjal saab kokkuvõtvalt järeldada, et Swedbank AS-i püsivates rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades tajuti, et usaldus mõjutab sooritust ning mõju pole ühe poolne, vaid ka vastupidi - sooritus mõjutab usaldust. Samas, kui kirjanduses viidatakse eri kultuuride mõju usaldusele ning seeläbi ka sooritusele, siis antud uuringus see ei selgunud. Pigem toodi välja, et Balti riigid ei ole oma kultuurilt ja ajaloolt nii erinevad ning seetõttu ei tunta meeskonnas selle mõju tugevana. Samuti tänapäevased tehnoloogilised võimalused ja kasutatavad vahendid toimivad ning mõju nii sooritusele kui usaldusele oli väike. Pigem need toetasid meeskonnas tekkinud usaldust kui tugevdas. Antud uuringus rõhutati usalduse kujunemisel silmast-silma kohtumiste olulisust ning kuidas selle kaudu usaldus mõjutab sooritust.

Lisaks võib järeldada, et meeskonna liikmete koostöö ja usalduse tekkimise seisukohalt on meeskonna algusfaasis olulised mitmed silmast-silma kohtumised nii töö keskkonnas kui ka selle väliselt. Selleks võiks toimuda näiteks mitme päevaseid silmast-silma seminare ja/või strateegiapäevi, mil meeskonna liikmetel on võimalus rohkem üksteist tundma õppida ka visuaalse vaatluse teel ning väljaspool töökeskkonda. Nii areneb lisaks kompetentsile ka isiklikul tasandil põhinev usaldus kiiremini kui see toimuks vaid virtuaalsel teel. Samuti järeldus, et meeskondade kokkupanekul mõjutavad usalduse teket, kujunemist ja hoidmist ning ka meeskonna sooritust erinevad isiksusetüübid ning nende sobivus virtuaalse meeskonna vormiga. Siinkohal tuleks ilmselt inimeste valikul selgitada põhjalikult virtuaalse meeskonna vormi eripärasid võrreldes traditsioonilisega. Töö sisu võib küll olla põnev, kuid kui inimene oma tüübilt vajab enda ümber füüsiliselt meeskonda, siis antud töösuhe ei ole pikaajaline.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonid moodustuvad paljudest eri meeskondadest ning tehnoloogia areng on eemaldanud takistuse, et meeskonna liikmed ei võiks asuda mitmes erinevas asukohas ja töötada virtuaalselt. Ettevõtted soovivad saada osa potentsiaalsest kasust, mida virtuaalsete meeskondade kasutamine võib anda, kuid samas peavad arvestama ka mitmete võimalike riskidega vastavalt oma tegevusalale. Virtuaalse meeskonna vormiga seoses kerkib esile mitmeid küsimusi nagu usaldus meeskonnas ja sellest lähtuv sooritus.

Käesoleva töö teoreetilises osas avati virtuaalse meeskonna, usalduse ja soorituse mõisted. Eri autorid on neid oma töödes defineerinud ning vastavalt nende töödele käsitles autor virtuaalset meeskonda kui inimgruppi, kes on kokku kutsutud tähtajatult teatud funktsiooni täitmiseks ning mille liikmed asuvad osaliselt või täielikult erinevates riikides, suheldes omavahel peamiselt erinevate elektrooniliste kanalite vahendusel. Usaldust defineeris autor kui kahe või enama isikuvahelist suhet, kus ollakse valmis usaldama ennast teise inimese kätte ning uskuma tema sõnasid, tegusid, mille järgi käituda ja tõena võtta. Sooritus on antud magistritöös defineeritud kui meeskonnatöö protsessi koos tulemuseni jõudmisega.

Virtuaalsuse eripära võrreldes traditsiooniliste meeskondadega on võimalus täita tööülesandeid igal ajal olenemata asukohast. Ollakse sõltuvad tehnoloogiast ning selle toimimisest. Üksteise mõistmine sõltub kultuurilistest erinevustest ning keeleoskusest, kuna tavaliselt suheldakse antud meeskondades oma emakeelest erinevas keeles. Samuti võimaldab see vorm kutsuda kokku oma ala spetsialistid erinevatest riikidest ning teha seda väiksemate kuludega kui kutsudes nad füüsiliselt kontorisse tööle. Oluline teoreetiline osa hõlmas usalduse ja soorituse omavaheliste seoste ning mõjude analüüsi.

Vastavalt teoreetilises osas analüüsitud käsitlustele ning uuringute tulemustele koostas autor intervjuuküsimused, mille baasil intervjuuerida Swedbank AS rahvusvahelisi virtuaalseid meeskondi usalduse ja soorituse vaheliste seoste selgitamiseks. Intervjuude

küsimuste koostamise aluseks oli teoorias väljatoodud tegurid, mis mõjutasid usalduse ja soorituse tekkimist. Intervjuus kasutati nii avatud kui kinniseid küsimusi, mis toovad intervjuusid läbi viies esile ka peidetud infot, mille alusel on usalduse ja soorituse vahelisi seoseid ning mõjusid paremini tõlgendada. Intervjuu küsimused olid jagatud kolmeks osaks, kus esimene tegeles üldiste karakteristikute kirjeldamisega, nagu vastaja sugu, vanus, meeskonnas olemise pikkus, meeskonna tüüp ja riik. Teine osa käsitles kommunikatsiooni meeskonnas, rollide jaotust ning teadmiste jagamist. Kolmas ja ühtlasi kõige olulisim küsimuste plokk käsitles usalduse ja soorituse kohta käivad küsimusi, kus küsimuste abil prooviti avalda vastajate arvamust nende meeskonnas antud teguritesse.

Vastavalt intervjuudest kogunenud infole tõi magistritöö välja Swedbank AS püsivate rahvusvaheliste virtuaalsete meeskondade usaldust, selle tekkimist ja hoidmist mõjutavad tegurid ning usalduse ja soorituse mõjud. Uurimusest selgus, et usalduse ja soorituse vaheline seos Swedbanki virtuaalsetes meeskondades on olemas. Usaldus mõjutab meeskonna sooritust, kas selle olemasolul ning suurenemisel positiivselt või kui usaldus meeskonnas langeb, negatiivselt. Samuti leiti, et nendevaheline mõju on vastastikune - juhul, kui meeskonna sooritus on madal, mõjutab see usaldust negatiivselt, kuna meeskonna liikmed tajuvad, et meeskonna kompetents pole vastavuses sooritusega ning inimeste võimekus oma tööd teha piisav. Seetõttu usaldus meeskonnaliikmete vahel väheneb. Teisalt, kui tagasiside meeskonna sooritusele on positiivne, siis ka usaldus meeskonna liikmete vahel tõuseb, kuna antud tingimuste, vahendite ja teadmistega on töö olnud vastavuses ootustega.

Huvitavaks asjaoluks oli see, et meeskonna virtuaalsuse tunnustest lähtuvalt ei oma Balti riikide puhul rolli kultuuriline taust ja keeleoskus. Seda seetõttu, et Balti riikide kultuure tunnetati sarnasena ning kuna meeskondades oli inglise keele oskus heal tasemel, siis ka see tegur ei mõjutanud usaldust ja sooritust nii nagu võiks see mujal organisatsioonis mõjuda. Olulisimateks usaldust ja sooritust mõjutavateks teguriteks kõigis uuritud meeskondades oli kommunikatsioon meeskonna liikmete vahel, mis aitas kaasa tööks vajaliku info edastamisele ning suhted isiklikel tasanditel, mille kaudu oli võimalik usaldusel kujuneda. See esines ühtviisi tugevalt kõigis kolmes uuritud riigis.

Käesoleva töö raames on oluline mõista piiranguid, mis tööd tehes avaldusid, et arvestada neid tulemuste tõlgendamisel. Valimisse kaasati kogu organisatsioonist vaid neli meeskonda.

Kuna valim oli võrdlemisi väike, siis võivad suurema valimi korral tulemused muutuda. Keele, kultuuri ja tehnoloogia mõjud võivad usaldusele ja sooritusele teistsugustes osutada. Samuti võisid osade intervjuude tulemusi mõjutada asjaolu, et intervjuud toimusid virtuaalselt ja seetõttu saab neile samu tegureid üle kanda, mis mõjutavad virtuaalsete meeskondi. Antud töö autori positsioon ehk töö samas organisatsiooni personaliosakonnas võis samuti tulemusi vähesel määral mõjutada, kuna vastajad võisid end ja oma meeskonda paremast küljest näidata, kui need tegelikult on.

Antud järeldusi võib mingil määral üle kanda üle kanda ka teistele sarnase kultuurilise taustaga ja heal tasemel keeleoskusega virtuaalsetele meeskondadele erinevates organisatsioonides. Samas on antud järeldused seotud selgelt ettevõtte, inimeste kompetentsi ja kogemusega virtuaalsetes meeskondades. Tulevastes uuringutes tuleks lähemalt käsitleda, kuidas mõjutavad virtuaalse meeskonna eripäradest tulenevad tegurid meeskonna usaldust ja sooritust erinevates sarnastes kultuurides, et saada võrdlusbaas ning kinnitus saadud tulemustele. Samuti võiks uurida kuidas mõjutavad erinevad isiksuse tüübid virtuaalse meeskonna usaldust ja sooritust ning kas meeskonna liikmete valikul tuleks seda arvesse võtta. Viimaks oleks kindlasti teemat laiendav uurida rahvusvahelisi virtuaalseid meeskondi nii kollektivistlikes kui individualistlikes kultuuriruumides ning analüüsida kas on virtuaalsete meeskondade usaldust ja sooritust mõjutavates tegurites erinevusi või mitte.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahmed, S., Ebrahim N. A., Taha, Z.** Virtual Teams: A Literature Review - Australian Journal of Basic and Applied Science, 2009, Vol. 3, No. 3, pp. 2653-2669.
2. **Ahuja, J.** A Study of Virtuality on Team Performance - Journal of Management Research, 2010, Vol. 9, No. 5, pp. 27-56.
3. **Alsharo, M., Gregg, D., Ramirez, R.** Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust – Information & Management, 2017, Vol 54, No. 4, pp. 479-490.
4. **Batarseh, F. S., Usher, J. M., Daspit, J. J.** Collaboration Capability in Virtual Teams: Examining the Influence on Diversity and Innovation – International Journal of Innovation Management, 2017, Vol. 21, No. 4, pp. 1-29.
5. **Bell, B. S., Kozlowski, S. W. J.** A typology of virtual teams: Implications for effective leadership - Group & Organization Management, 2002, Vol. 27, No. 1, pp. 14–49.
6. **Berry, G. R.** Enhancing Effectiveness on Virtual Teams. Journal of Business Communication, 2011, Vol. 48, No. 2, pp. 186-206.
7. **Blomqvist, K.** Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation. Acta Universitatis, Economics and Business Administration, 2002, Thesis for the degree of Doctor of Science, 339 p.

8. **Chinowsky, P. S., Rojas, E. M.** Virtual Teams: Guide to Successful Implementation – Journal of Management in Engineering, Vol. 19, No. 3, pp. 98-106.
9. **Cramton, C. D.** The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration - Organization Science, 2001, Vol. 12, No. 3, pp. 346-371.
10. **Cramton, C. D., Hinds, P. J.** Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? - Research in Organizational Behavior, 2005, Vol. 26, pp. 231–263.
11. **Cummings, J. N.** Geography Is Alive and Well in Virtual Teams – Communication of the ACM, Vol. 54, No. 8, pp. 24-26.
12. **Dirks, K. T.** The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance - Journal of Applied Psychology, 1999, Vol 84, No. 3, pp. 445-455.
13. **Dulebohn, J., Hoch, J. E.** Virtual Teams in Organisations – Human Resource Management Review, 2017, Vol. 27, No. 4, pp. 569-574.
14. **Erdem, F., Ozen, J.** Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance - Team Performance Management: An International Journal, 2003, Vol. 9, No. 5/6, pp. 131-135.
15. **Ferreira, P.G.S., De Lima, E.P., Da Costa, S.E.G.** Developing a methodology for assessing virtual teams' performance perception - International Journal of Productivity and Performance Management, 2012, Vol. 61, No. 7, pp. 710-729.
16. **Ford, R. C., Piccolo, R. F., Ford, L. R.** Strategies for building effective virtual teams: Trust is a key – Business Horizons, Vol. 60, No. 1, pp. 25-34.
17. **Gallivan, M. J.** Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies – Information Systems Journal, 2001, Vol. 11, No. 4, pp. 277-304.

18. **Gibson, C.B., Krikman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E.** The Impact Of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating Role Of Face-To-Face Interaction - Academy of Management Journal, 2004, Vol. 47, No. 2, pp. 175-192.

19. **Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., Hakonen, M.** Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities - Journal of Management, 2015, Vol. 41, No. 5, pp. 1313-1337.

20. **Gorman, J. C., Cooke, N. J., Winner, J., Andrews, D., Amazeen, P. G.** Changes in Team Composition after a Break: Building Adaptive Command-and-Control Teams – Human Factors, 2006, Vol. 50, No. 3, pp. 487-491.

21. **Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., Antonucci, Y. L.** Creating and sustaining trust in virtual teams – Business Horizon, 2007, Vol. 50, No. 4, pp. 325-333.

22. **Hashim, K. F., Tan, F. B.** The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective – International Journal of Information Management, 2015 Vol. 35, No. 2, pp. 145-151.

23. **Henttonen, K., Blomqvist, K.** Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication – Strategic Change, 2005, Vol. 14, No. 2, pp. 107-119

24. **Hertel, G., Geister, S., Konradt, U.** Managing virtual teams: A review of current empirical research - Human Resource Management Review, 2005, Vol. 15, No. 1, pp. 69-95.

25. **Holts, K.** Understanding Virtual Work - Prospects for Estonia in the Digital Economy. Arenguseire Keskus, 2018, pp. 46.

26. **Horwitz, F. M., Bravington, D., Silvis, U.** The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 2006, Vol. 30, Issue 6, pp. 472-494.
27. **Husted, B.W.** The ethical limits of trust in business relations - *Business Ethics Quarterly*, 1998, Vol. 8, No. 2, pp. 233–248.
28. **Jarvenpaa, S., Leidner, D.** Communication and trust in GVTs - *Organization Science*, 1999, Vol. 10, No. 6, pp. 791 – 815.
29. **Kage, A.** Prerequisites for efficient virtual teams creation in banking industry. *Journal of Business Management*, 2012, No.5, Special Edition, pp. 98-109.
30. **Kanawattanachai, P., Yoo, Y.** Dynamic nature of trust in virtual teams - *Journal of Strategic Information Systems*, 2002, Vol. 11, No. 3-4, pp. 187-213.
31. **Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., Wei, K.** Conflict and Performance in Global Virtual Teams - *Journal of Management Information Systems*, 2006, Vol. 23, No. 3, pp. 237-274.
32. **Kauffmann, D., Carmi, G.** How Team Leaders Can Use ICT to Improve Trust Among Virtual Teams to Increase Collaboration? - *International Journal of Engineering and Innovative Technology*, 2014, Vol. 3, No. 9, pp. 204-220.
33. **Kayworth, T., Leidner, D.** The Global Virtual Manager: A Prescription Success - *European Management Journal*, 2000, Vol. 18, No. 2, pp. 183-194.
34. **Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., Gibson, C. B.** The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction – *Academy of Management Journal*, 2004, Vol. 47, No. 2, pp. 175-192.
35. **Klitmøller, A., Lauring, J.** When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality – *Journal of World Business*, 2013, Vol. 48, No. 3, pp. 398-406.

36. **Kossler, M. E., Prestridge, S.** Geographically dispersed teams - Issues and Observations, 1996, Vol. 16, No. 2/3, pp. 9–11.
37. **Langfred, C. W.** Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams - The Academy of Management Journal, 2004, Vol. 47, No. 3, pp. 385-399.
38. **Lee-Kelley, L., Sankey, T.** Global virtual teams for value creation and project success: A case study - International Journal of Project Management, 2008, Vol. 26, No. 1, pp. 51-62.
39. **Lewis, J. D., Weigert, A.** Trust as a Social Reality - Social Forces, 1985, Vol. 63, No. 4, pp. 967-985.
40. **Lin, C., Standing, C., Liu, Y.** A model to develop effective virtual teams – Decision Support Systems, 2008, Vol. 45, No. 4, pp. 1031-1045.
41. **Lipnack, J., Stamps, J.** Virtual teams: People working across boundaries with Technology. 2nd ed. Canada: John Wiley & Sons, 2008, 352 p.
42. **Lipnack, J., Stamps, J.** Virtual teams: The new way to work - Strategy & Leadership, 1999, Vol. 27, No. 1, pp. 14-19.
43. **Maznevski, M. L., Chudoba, K. M.** Bridging space over time: global virtual-team dynamics and effectiveness - Organization Science, 2000, Vol. 11, No. 5, pp. 473-492.
44. **Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D.** An Integrative Model of Organizational Trust. – Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
45. **Mayer, R. C., Gavin, M. B.** Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? - The Academy of Management Journal, 2005, Vol. 48, No. 5, pp. 874-88.

46. **McAllister, D. J.** Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. – Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.
47. **McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L.** Initial trust formation in new organizational relationships - Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 3, pp. 473-490.
48. **Newell, S., David, G., Chand, D.** An Analysis of Trust Among Globally Distributed Work Teams in an Organizational Setting - Knowledge and Process Management, 2007, Vol. 14, No. 3, pp. 158-168.
49. **Newman, K., Cowling, A., Leigh, S.** Case study: service quality, business process re-engineering and human resources: a case in point?, International Journal of Bank Marketing, 1998, Vol. 16, Issue 6, pp. 225-242.
50. **Nunamaker, J. F., Reinig, B. A., Briggs, R. O.** Principles for effective virtual teamwork – Communications of the ACM, 2009, Vol. 52, No. 4, pp. 113-117.
51. **Olariu, C., Aldea, C. C.** Managing processes for Virtual Teams – a BPM approach - Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014, Vol. 109, pp. 380-384.
52. **Pangil, F., Chan, J. M.** The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness - Journal of Knowledge Management, 2014, Vol. 18, No. 1, pp. 92 – 106.
53. **Peters, L. M., Manz, C. C.** Identifying antecedents of virtual team collaboration - Team Performance Management: An International Journal, 2007, Vol. 13, No. 3/4, pp. 117-129.
54. **Pinjani, P., Palvia, P.** Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams – Information & Management, 2013, Vol. 50, No. 4, 144-153 pp.

55. **Powell, A., Piccoli, G., Ives, B.** Virtual teams: a review of current literature and directions for future research – The Data Base for Advances in Information Systems, 2004, Vol. 35, No. 1, pp. 6-36.
56. **Rosen, B., Furst, S., Blackburn, R.** Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams – Organizational Dynamics, 2007, Vol. 36, No. 3, pp. 259-273.
57. **Ruppel, C. P., Gong, B., Tworoger, L. C.** Using Communication Choices as a Boundary-Management Strategy: How Choices of Communication Media Affect the Work-Life Balance of Teleworkers in a Global Virtual Team - Journal of Business and Technical Communication, 2013, pp. 1-36.
58. **Salas, E., Cooke, N. J., Rosen, M. A.** On Teams Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments – Human Factors, Vol. 50, No. 3, pp. 540-547.
59. **Sarker, S., Sarker, S., Nicholson, D., Joshi, K. D.** Knowledge transfer in virtual systems development teams: An exploratory study of four key enablers - IEEE Transactions on Professional Communications, 2005, Vol. 48, No. 2, pp. 201-218.
60. **Saunders, C. S., Ahuja, M. K.** Are All Distributed Teams the Same? Differentiating Between Temporary and Ongoing Distributed Teams - Small Group Research, 2006, Vol. 37, No. 6, pp. 662-700.
61. **Schiller, S. Z., Mennecke, B. E., Nah, F. F., Luse, A.** Institutional boundaries and trust of virtual teams in collaborative design: An experimental study in a virtual world environment – Computers in Human Behavior, 2014, Vol. 35, pp. 565-577.
62. **Scott, M. E.** Communicate Through the Roof’: A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team – Communication Quarterly, 2013, Vol. 61, No. 3, pp. 301-318.

63. **Snellman, C. L.** Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders -
Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014, Vol. 110, pp. 1251-1261.
64. Swedbank AS Aastaaruanne 2017, 71 p.
65. Swedbank Eestis struktuur [<https://www.swedbank.ee/about>] 11.05.2018
66. **Zaccaro, S. J., Bader, P.** E-Leadership and the Challenges of Leading E-
Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good – Organizational
Dynamics, 2003, Vol. 31, No. 4, pp. 377-387.
67. **Zakaria, N., Amelinckx, A., Wilemon, D.** Working Together Apart? Building
a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams – Creativity and
Innovation Management, 2004, Vol. 13, No. 1, pp. 15-29.
68. **Uber Crosse, C.** Managing Communication within Virtual intercultural Teams -
Business Communication Quarterly, 2002, Vol. 65, No. 4, pp. 22–38.
69. Virtual Teams Survey Report 2016. RW3 CultureWizard, New York, 49 pp.
70. **Wong, S. Burton, R. M.** Virtual Teams: What are their Characteristics, and
Impact on Team Performance? - Computational & Mathematical Organization
Theory, 2000, Vol. 6, No. 4, pp. 339-360.
71. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. SAGE, 2009, 219 p.

LISAD

Lisa 1. Intervjuukava Läti ja Leedu virtuaalsete meeskondade liikmetele

Previous experience in virtual environment, familiarity with team members

1. **Have you worked before in a virtual team?** If you did, how much experience did you have?
2. **Did you have any previous experience with your team members before you joined with the team?** What did you know about the other members? Have you also met face-to-face with them, how often?
3. **How would you evaluate the virtual team type on scale 1 to 5?** Please comment. What are the benefits, challenges and shortcomings for you compared with traditional (face-to-face) team work?
4. **Has it been clear to you what is expected from you and from others and what is your team work purpose on the organizational level?** How was it communicated? Where there any misunderstandings? Do you think is it important to know? Why?

Communication, knowledge sharing, roles

1. **How committed are you to the job in the virtual team? In your opinion, how committed are other team members?** Can you give some examples of commitment or lack of it? **Compared with traditional team work is it easier to commit to virtual cooperation and why?**
2. **Is it easy to communicate and understand each other in your team?** If not, then what are the obstacles and challenges?
3. **What kind of virtual tools and platforms you use at work in communicating and sharing information with other team members?** Do you share only work related information and knowledge or you talk on other themes also? Please comment. In your opinion which of the tools are most effective sharing work related and personal information in virtual team and why?

4. **Do you communicate the same way with other team members or are there any differences to whom you are speaking with (e.g. nationality, language, channels)?** If yes, please give some examples?

Trust, performance

5. **How would you evaluate trust between your team members on scale 1 to 5?**
In your opinion and experience what is necessary to build and maintenance trust in virtual team?
6. **If you think about the beginning of the team work, how quickly and easy was to trust other team members?** How do you know that you can trust other team members? On what was trust based on (previous experience, competence, friendship, similar interests etc)? What made you to trust others?
7. **If you think about the present team work, have there been any changes in trust in your team over the time?** Please describe how it has changed, on what it is based on at the moment between team members. What have you paid attention to?
8. **Has there been any behaviors or situations that has affected trust in your team negatively and how it affected the team work?** Please give an example. Did you get over it and how?
9. **In your opinion, have the differences in cultural background, language skills, different time zones and experiences affected trust in your team?** If yes, then how? Please give some examples.
10. **How would you evaluate your team performance and effectiveness on scale 1 to 5 at the moment?** Please comment. Based on your experience what is the most important factor that affects virtual team performance and effectiveness?
11. **Based on your experience what has been the role of trust or the team performance and effectiveness through its lifecycle?** What it has affected? Please describe and think about the beginning of the team work, what kind of trust was then important and in your opinion how it should be developed over time. Have the there been any downsides too?
12. **What do you think how team characteristics, performance and effectiveness are connected?** Please describe, give examples.

Scale 1 to 5:

- 1 – under expectation
- 2 – improvements needed
- 3 – meets expectations
- 4 – exceeds expectation
- 5 – exceptional

Lisa 2. Intervjuukava Eesti virtuaalsete meeskondade liikmetele

Eelnev kogemus virtuaalses meeskonnas ja varasem kokkupuude meeskonna liikmetega

1. **Kas Te olete varem töötanud virtuaalses meeskonnas?** Kui jah, siis kui pikaajaline Teie varasem kogemus oli?
2. **Kas Te olite enne praeguse virtuaalse meeskonnaga ühinemist kokku puutunud mingil viisil teiste meeskonna liikmetega?** Millised olid teie varasemad teadmised teistest meeskonna liikmetest? Kas olite varem kohtunud ka silmast-silma, kui sageli?
3. **Kuidas Te hindate virtuaalset meeskonda kui üht meeskonna vormi skaalal 1 kuni 5?** Palun kommenteerige. Millised on Teie arvates eelised, väljakutsed ja puudused võrreldes traditsioonilise (silmast-silma toimuva) meeskonna tööga?
4. **Kas Teile ja teistele meeskonnaliikmetele on arusaadav, mida teilt oodatakse ning mis on meeskonna eesmärk organisatsiooni tasandil?** Kuidas seda on kommunikeeritud? Kas oli ka vääriti mõistmisi? Kas seda on oluline teada? Palun kommenteerige.

Kommunikatsioon, teadmiste jagamine, rollid

5. **Kui pühendunud Te olete oma tööle virtuaalses meeskonnas? Kui pühendunud on Teie arvates teised meeskonna liikmed?** Palun tooge võimalusel paar näidet pühendumise puudumisest meeskonnas? **Võrreldes tööga traditsioonilises meeskonnas, kas virtuaalne koostöö on kergem ja miks?**
6. **Kas teie meeskonnas on omavahel lihtne suhelda ja üksteisest aru saada?** Kui ei, siis millised on olnud takistused ja väljakutsed?

7. **Milliseid virtuaalseid sidevahendeid ja platvorme Te kasutate teiste meeskonna liikmetega suheldes ja informatsiooni jagades?** Kas jagatav informatsioon ja teadmised on vaid tööalased või suheldakse ka teistel teemadel? Palun kommenteerige. Millised sidevahendid on Teie arvates kõige efektiivsemad jagamaks tööga ja eraeluga eluga seotud informatsiooni ja miks?
8. **Kas Te suhtlete kõigi meeskonna liikmetega ühtemoodi või on mõningasi erinevusi (nt olenevalt rahvusest, keelest, sidevahenditest) olenevalt inimesest?** Kui jah, palun tooge paar näidet.

Usaldus, sooritus

9. **Kuidas Te hindaksite usaldust oma meeskonna liikmete vahel skaalal 1 kuni 5?** Mida on Teie kogemuse põhjal ja arvates vaja usalduse loomiseks ja hoidmiseks virtuaalses meeskonnas?
10. **Kui Te mõtlete ajale, mil meeskond alustas tööd, siis kui kergelt ja kiirelt tekkis Teil usaldus teiste meeskonna liikmete vastu?** Kuidas Te teate, et võite usaldada teisi meeskonna liikmeid? Millele usaldus põhines (eelnevale kogemusele, kompetentsile, sõprussuhetele, ühistele huvidele jms)?
11. **Kui Te mõtlete praegusele meeskonna tööle, kas usaldus meeskonna liikmete vahel on aja jooksul muutunud?** Palun kirjeldage, kuidas see on muutunud, millel see hetkel põhineb? Mida Te ise olete tähele pannud, märganud?
12. **Kas on olnud olukordi või käitumisi, mis on mõjutanud usaldust meeskonnas negatiivselt ja kuidas see on mõjutanud meeskonna tööd?** Palun tooge mõni näide. Kas ja kuidas te saite sellest üle?
13. **Kas Teie kogemuse põhjal on kultuurilised erinevused, keeleoskus, erinevad ajatsoonid ja kogemused mõjutanud usaldust meeskonnas?** Kui jah, palun selgitage ning tooge mõni näide.
14. **Kuidas Te hindaksite täna oma meeskonna sooritust ja tulemuslikkust skaalal 1 kuni 5?** Palun kommenteerige. Mis mõjutab Teie kogemuse põhjal enam meeskonna sooritust ja tulemust?
15. **Kuidas Te kirjeldaksite oma kogemuse põhjal, milline roll on olnud usaldusel meeskonna sooritusele ja tulemuslikkusele terve meeskonna töö**

eluaja jooksul? Mida on usaldus mõjutanud? Palun mõelge ajale, mil meeskond hakkas koostööd tegema, millist liiki usaldus oli siis oluline ning kuidas see on arenenud/muutunud aja jooksul? Kas usalduse olemasolu on mõjunud mingil määral ka negatiivselt?

16. Kuidas on Teie arvates omavahel seotud meeskonna tunnused/omadused, sooritus ja tulemuslikkus? Palun kirjeldage ja tooge näiteid.

17. Kas inimeste liikumine meeskonnas on kuidagi mõjutanud usaldust/sooritust?

Skaala 1 kuni 5:

- 1 – alla ootuste
- 2 – paranduste sisseviimine on vajalik
- 3 – vastavalt ootustele
- 4 – ületab ootusi
- 5 – erakordne

SUMMARY

TRUST IN VIRTUAL TEAMS AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE BY THE EXAMPLE OF SWEDBANK AS

Hanna Lember

The digital solutions have gained importance and became part of the daily routines in many organizations. They help to serve customers and partners, but also facilitate in-house processes. Due to that, organizations face constant challenges how to adapt with changes and how to change and modify its products and services in the way which prevents efficiency and revenue to fall. For implementing this it is important to understand the factors that influence the outcome. The employees are the core of every organization. The current master theses concentrate on study of the relationships between trust and performance in the virtual teams.

The teams are widely spread way how to organize work in the organizations where the members with certain skills are working together and the outcome is usually better as the same people work individually. The new technologies and developments in the virtual solutions has enabled to organizations, especially to international ones, to change their work processes to be more flexible for its employees. Not all team members must locate physically at the same place, but may work at home or in the office of another city or country. Communication and distribution of the tasks between the team members takes place via communication tools which are e-mail, voice or video not depending on the time and location. (Salas *et al.* 2008: 541) Due to that, the virtual team model has gained popularity over the traditional team model and more and more organizations follow this approach (Pinjani, Palvia 2013: 144; Gilson *et al.* 2015: 1314).

Such team model may be a good alternative not just for the team itself, but to the organization as well. It helps to recruit better employees as there are more suitable candidates than just be found in one location. The organization can also save on

transportation costs, plane tickets and hotel accommodations, which all come along with travelling. The virtual team model helps to recruit the best employees which has the appropriate background, knowledge and skills to serve the organization business goals in the most effective way.

It is important to answer to the changes of outside environment as each organization should do it in effective way and find the new business possibilities. Along with that, employees must have good equipment and working environment which enables them to bring out their best skills and virtual teams has many of them. This idea has been the core of virtual teams and organizations have implemented the virtual team model and paid more attention to communication and synergies of the virtual teams (Dulebohn, Hoch 2017: 569). The previous studies emphasize that trust is the main factor behind the success of the virtual team members, but the development process is difficult (Greenberg *et al.* 2007: 327; Erdem, Ozen 2003: 133). The reason of this is that the team members are physically separately, they are missing their joint history, they do not meet face to face, they act independently and they must trust the information which they receive from so-called unknown colleagues. If this mutual trust between the team members is weak or does not exist at all, then there is a risk of information sharing and the complete overview about the team goals is missing, which leads that the organizational targets are not achieved. (Alsharo *et al.* 2017: 481)

Based on the above it can be said that a virtual team in the current environment is a suitable model of work which helps to seize the talents from all over the world, but also creates several challenges which must be addressed. The main challenges are trust, the creation process and keeping of it. The second challenge is trust influence on the virtual team performance, which has received a little attention in the organizations so far (Powell *et al.* 2004: 6).

The importance of trust has been studied in many researches by different authors, but there are still small number of studies which has studied its connection with work performance in the international long-term teams. As well, the factors of causing, arising and maintaining trust and its connection with work performance has been studied slightly.

The aim of the current master thesis is to study how trust impacts team performance in the international long-term virtual teams by the example of Swedbank AS.

Tasks of the research:

- To open virtual team, trust and performance concepts and the theoretical background;
- To investigate the factors influencing trust emergence in order to understand the development of trust;
- To analyze the relationships between trust and performance;
- To open the nature of the financial sector according to the perspective of the virtual teams;
- To prepare the interview questions and perform the study among the international virtual teams of Swedbank AS in order to find out how trust affects on a team's performance;
- To determine and to highlight the factors that influence the virtual teams' trust, it's emergence and keeping it in Swedbank AS.

The current master thesis is divided into two parts. The first part gives the theoretical background of the virtual teams. Trust, its emergence and keeping it is analyzed in the virtual teams. The author also analyses how trust and performance are related to and are influencing each other in the virtual teams and how the lack of trust influences the team work performance. The theoretical background is based on several books and research articles, which is mainly published in English.

The second part of the work presents the result of the study which was carried out by the author and is based on Swedbank AS virtual teams. To achieve the aim of this master thesis, the interviews were carried out with the virtual team members located in Estonia, Latvia and Lithuania. It was important to understand and to receive information about the work routines, mutual trust between the team members and performance of the teamwork. The analysis was carried out according to the interviews' results and the conclusions were about the virtual teams of Swedbank in the terms of trust and its influence on performance.

A virtual team is identified in the master thesis as a group of people which is assembled for an indefinite period to fulfill certain tasks or functions and where the team members are located in different countries and are communicating with each other through the electronic channels.

Trust is defined by the author as a relationship between two or more individuals, in which one person in the role of truster is willing to be vulnerable or risk taking towards another person and believes his/her words and acts according to the information received. Performance is defined in the current thesis as the process of teamwork with achieving a target.

The current master thesis proves that the virtual team benefit from the traditional one as the work tasks can be challenged at any time and in any place, but at the same time there is high dependence from the technology availability. Understanding each other is related with the cultural differences and language skills as usually the communication takes place in some other language than one's native language. The cost aspect is also important and the virtual team models helps to recruit with cheaper cost from the bigger segment of people as the location is no longer restrictive condition. The important part of the theoretical part includes the analysis of trust relationship with performance and the factors influencing it.

According to the approaches and studies opened in the theoretical part, the author conducted interview questions which were the base while interviewing Swedbank AS International virtual teams and understanding trust and its impact on performance. Both open questions and questions with selection were used to ensure to get the maximum information from each interview. The questions were divided into three parts: general characteristics, communication in the teams and trust and performance questions about the team. The last one was the most important and gave valuable insight about the trust and performance relationship and factors influencing them in the real work situations.

The main findings were that in Swedbank virtual teams exist the connection between trust and performance and these both influence each other. If trust is high, it reflects in performance and vice versa, if the trust level is low, it has negative impact to performance. The negative aspect is based on the team members' feeling that the team competence is

not in line with the team performance expected. If the feedback to performance is good or even exceeding the expectations, the trust level raised between the team members.

It is interesting that according to the virtual team features presented in the theory, the cultural background plays an important role, but in this study the results reflect that the cultural background and the language skills does not influence trust and its influence to performance in the Baltic states. It can be analyzed as the cultural background is felt to be similar and the general language skills are good and at the same level. Therefore, the level of trust and relation to performance is not affected by these factors while in other organizations these were found.

The most important factors influencing trust and performance are communication between the team members and relationships on the personal level. These enabled trust to grow and gave the positive impact to performance in all Baltic countries that were studied.

The main findings of this study can be transferred to other virtual teams in different organizations which have similar cultural background and good language skills. Otherwise, it is important to realize that the main findings and results of this paper in connection with one company, its markets and the employees should have certain requirements before there can be created a virtual team. The future studies should concentrate how the various differences in the virtual teams' influence trust and performance in similar cultures, to confirm the findings of this paper. Another development opportunity could be to study how the different personality types influence trust and personality in the virtual teams and if these should be included into the recruitment process of team members. The additional opportunity to develop this paper is to study the international virtual teams in collective and individual cultures and to check whether there are differences that could impact trust and its influence on performance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

Hanna Lember,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

USALDUS VIRTUAALSETES MEESKONDADES JA SELLE MÕJU
SOORITUSELE SWEDBANK AS NÄITEL,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

Anne Reino,

(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2018**